

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
ACADEMIA DE ADMINISTRACION EDUCATIVA

PROGRAMA DE TITULACION PARA EGRESADOS PLAN 1979

UNIDAD AJUSCO

OPCION: RECUPERACION DE LA EXPERIENCIA
PROFESIONAL



SISTEMAS DE INFORMACION EN LA
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN
ESTAÑO ELECTRO, S.A. DE C.V.

2614

TESINA PRESENTADA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
E D U C A T I V A
P R E S E N T A ;
FEDERICO SANTILLAN CARRILLO

DIRECTOR DE TESINA: LIC. ENRIQUE VARAS GOMEZ

MEXICO, D. F.

NOVIEMBRE DE 1996

C.A.V. 10/III/98

A Dios, sobre todas las cosas;
a Guillermo y Austreberto S.B.
y a tí Tomasa en donde quiera
que estén; a Manuela y Raúl
V.R. por guiarme hacia el buen
camino, como todo padre lo
hace; a mis Hermanos Jorge,
Raúl, Armando (siempre atentos)
Memo, Rocío, Cristina y Arturo;
a mi Esposa Alejandra por su
comprensión y ayuda; a mis
Tías Antonio y Elena; y, a
María Dolores.

Les dedico este escrito con todo
cariño y afecto.

FEDE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

APARTADO I: ANTECEDENTES.....5

1. Teoría de la Administración.....6
2. Teoría de sistemas.....9
3. Teoría de la Información.....10
4. Sistemas de Información Administrativa.....12
5. Evolución de la Capacitación y Adiestramiento.....13

APARTADO II: FUNCIONAMIENTO ACTUAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN ESTAÑO ELECTRO, S.A. DE C.V.17

1. La Organización en General.....18
2. El Sistema de Información Administrativa.....19
3. El Departamento de Recursos Humanos.....19
4. Sistema de Información Administrativa en la Capacitación y Adiestramiento...20
5. Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y de Seguridad e higiene.....24

APARTADO III: PROPUESTA HACIA UN MODELO FUNCIONAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN ESTAÑO ELECTRO S.A. DE C.V.26

1. Estructura Organizacional.....27
2. Sistema de Información Administrativa.....30
3. El Departamento de Recursos Humanos.....30
4. Departamento de Capacitación y Adiestramiento.....33
 - 4.1. Objetivos del Departamento.....33
 - 4.2. Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y de Seguridad e Higiene.....34
 - 4.3. Programa de Capacitación y Adiestramiento.....35

CONCLUSIONES.....43

ANEXOS.....45

BIBLIOGRAFÍA.....53

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, aborda tres apartados en los que se describe la situación de la empresa (del sector privado), con los problemas que enfrenta en sus sistemas de información administrativos, enfocando éste en la capacitación y adiestramiento del personal.

El primer apartado contiene los antecedentes primordiales que dan el marco histórico de la administración, de los sistemas, de la información y de la evolución de la capacitación. Elementos esenciales que sirven de pauta para explicar el modelo existente de la empresa (Estaño Electro, S.A.de C.V.).

En el segundo apartado, se describe la situación que vive actualmente la capacitación y adiestramiento, en donde esos conceptos, son casi desconocidos, debido a que no se cuenta con sistemas de información formales; situación que recae en el incremento enorme de accidentes de trabajo y en una merma en el rendimiento del personal en cuanto a la motivación por realizar bien el trabajo.

Se hace mención de la organización que persiste actualmente, poniendo atención en la estructura de la Gerencia de Recursos Humanos.

En tal departamento, es donde se gesta, desde un inicio, el problema de la capacitación y adiestramiento, razón por la cual, se desarrolla gran parte del tema. Sin olvidar que este departamento depende completamente de la Gerencia General, de Gerencia de Producción y de Tesorería. Es decir, el departamento de Recursos Humanos no tiene autoridad para decidir sobre las funciones que se deben de efectuar, conforme a la razón de ser del mismo.

Esa situación se da, también, en los demás departamentos, lo que provoca un problema realmente alarmante para el desarrollo normal de la organización de la empresa.

El tercer apartado, busca la finalidad de proponer un modelo, en base a lo observado, que ayude a solucionar los problemas persistentes en la estructura orgánica.

Se propone una departamentalización fomal que provoque una mejor organización en ellos y que, además, cuenten con su propia delegación de autoridad, siguiendo un orden jerárquico, establecido mediante una línea ascendente o descendente, según sea el caso.

También, se describe la forma en que pudiese funcionar el Departamento de Recursos Humanos, en donde se plantea, el sistema de información administrativo de la capacitación y adiestramiento para plasmarlo como modelo a seguir.

Todo con el fin de disminuir el grado de riesgo de los accidentes de trabajo y aumentar la eficiencia de la planta laboral en conjunto.

Como punto final se dan las conclusiones, que sobre el tema surgen.

Espero que el presente trabajo de investigación propositiva sea de utilidad para la empresa y para las personas que le consulten.

APARTADO I

ANTECEDENTES

1. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Los conceptos actuales sobre la administración tienen su esencia en el curso del tiempo, en el camino del progreso del hombre y que han cambiado conforme pasan los años.

Al momento de que el individuo se asocia para realizar una tarea, desde ese instante se tienen que coordinar los esfuerzos para llevar a cabo ese trabajo, ya que es imposible realizar cualquier cosa sin ayuda de alguien y a final de cuentas el unirse trae como fruto el alcanzar los objetivos a seguir con un mínimo de inversión financiera y con el menor uso del tiempo.

El progreso de la administración, encuentra su plenitud de desarrollo en el progreso de la inteligencia humana, gracias a investigaciones lógicas y razonamientos que se han venido juntando a través del tiempo.

Así, con las transformaciones del siglo XIX, con la llamada Revolución Industrial, esta extendió por el mundo entero y aún cuando las jornadas diarias de trabajo eran largas, la productividad del obrero, en un inicio no iba en relación directa con ellas. Esto se debía a que las prácticas administrativas aplicadas empíricamente y faltas de principios y sistemas, no observaban ni investigaban las reglas y principios de las formas para lograr el máximo rendimiento posible de los elementos humanos y materiales de la fábrica.

Es a finales del siglo XIX y a inicios del presente cuando aparecen los fundamentos de la administración científica, legados por Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol.

Es menester decir que siempre que alguien haga un análisis retrospectivo de la administración, está obligado a hablar de ellos, ya que son considerados como los padres de la misma, por habernos proporcionado las bases para el progreso de la administración moderna.

En Henry fayol, encontramos que su idea consiste en que “gobernar una empresa, o institución pública o privada, es un arte que debe asegurar la aplicación racional de sus funciones básicas, que son: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas.”¹ Para él la administración es un elemento de la empresa, el todo es las demás partes que la componen y las normas y principios de primer orden son: “que todo acto administrativo para que pueda ser afortunado debe tener previsión, organización mando, coordinación y control.”² La administración científica debe de funcionar a partir de los altos mandos a los de la base, es decir, en forma descendente para que la empresa se desarrolle de manera aceptable y resuelva los problemas que se le presentan, además de que es aplicable a todo tipo de administración estatal e industrial, ese era su pensamiento.

¹ Wilburg Jiménez Castro, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, p.72.

² Idem.

Para Frederick W. Taylor, su idea era la de “promover un gobierno municipal eficiente y económico, mediante la adopción de métodos científicos de supervisión e información de sus actividades y de recopilación, clasificación, análisis, correlación y publicación de los hechos obtenidos.”³ Sus principios eran apoyados en el estudio de los estatus dirigidos de la base, a la cima de la organización. Mediante la división del trabajo se aumenta la producción y la productividad. Taylor se basaba en la investigación del trabajo a desempeñar, en la buena selección del personal y del tiempo de tardanza en realizarlo. Aquí lo esencial era la cooperación entre el trabajador y la dirección, lo que llevaría a aumentar la cultura del obrero y al progreso y rendimiento de ambas partes.

Así, por una parte, Taylor basaba su teoría administrativa en lo más elevado de la organización, es decir, en el nivel directivo; de arriba hacia abajo y Fayol se inclinó hacia los estatus bajos, es decir, en los mandos bajos: de abajo hacia arriba.

Conforme evolucionaba el pensamiento administrativo, surgieron varias escuelas gracias a ello; unas de ellas están directamente relacionadas con el desarrollo de un núcleo particular del pensamiento administrativo, mientras que otras son modificaciones de otra o unión de varios puntos de vista. A continuación se describen algunas de estas.

“Escuela Empírica. Este enfoque está basado en el estudio de los éxitos y fracasos obtenidos por la administración en casos individuales y los intentos de resolver problemas específicos, los estudios de la administración podrán, de cierto modo, entender y aprender a aplicar técnicas efectivas en situaciones comparables. No se puede negar la importancia de estudiar la experiencia pasada o el cómo se hizo de la administración, lo que es poco probable que las situaciones en el futuro sean precedidas a las del pasado. Los representantes de esta escuela fueron Ernest Dale, Peter Druker, Lawrence, entre otros.

Escuela Científica. En esencia la escuela científica de la administración implicó un cambio mental completo con relación a las formas de operación en conjunto de toda la organización. Sus principales representantes fueron Henry Fayol, Frederick W. Taylor de los cuales hicimos mención anteriormente, Frank Bunker Gilbreth y varios más.

La Escuela Estructuralista. Esta viene a realizar una síntesis de los conceptos que consideran algunos elementos del análisis sobre la organización. Es decir, una relación duradera en las partes de un todo, así como una relación existente tratándose de una parte de la organización, por tanto la estructura de una organización es el esquema estable, en tan solo, un aspecto del todo. Los estructuralistas se enfocaron directamente al sistema de autoridad que es el más común y estable en las organizaciones. En todas las organizaciones existe un sistema de autoridad, pero no en todas esta estructurada igual porque la facultad de decisión se apoya en diferentes bases. Sus personajes eran Chester Barnad, Amitai Etzioni y Ralph Dahrendorf.

³ *Ibid.*, p.73.

La Escuela Humano-Relacionista. Esta surge de la teoría de las relaciones humanas, por ahí de los años 20's. Este pensamiento surgió y tomó fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria debido a que la producción en serie aumentó el estrés de los obreros.

Esta escuela fue seguida por psicólogos que iniciaron las investigaciones sobre la selección de personal, elaborando test para escoger a los mejores hombres para las tareas completas. Con todo esto inicia un cambio de valores, se abandona la concepción de Taylor de que lo que más afecta a la producción es la organización del trabajo conocida como recepción mecanicista y la idea de que el obrero sólo trabaja por el dinero. Sus principales representantes fueron Elton Mayo y Mary Parker Follet.

La Escuela Neohumano-Relacionista. Lo que en realidad aporta es una actualización de las diversas teorías de las relaciones humanas dentro de la empresa y la industria. Toma algunos elementos del estructuralismo, tales como la relación entre la organización productiva y el medio ambiente social, económico y político, la importancia de la vida social y la dinámica que ésta produce dentro de la organización en cuanto a motivaciones, físicas materiales y sociales.

El centro de ésta corriente, en los Estados Unidos básicamente, se encuentra sobre el desarrollo de técnicas y procedimientos más sofisticados para el control de estas relaciones humanas que se producen dentro de la organización. Ésta teoría busca encontrar la solución a problemas específicos que se presentan en la industria moderna, al igual que las demás teorías, el común denominador de todas ellas es la búsqueda de la elevación del nivel de eficiencia, esto en base al logro de una mayor productividad de la fuerza de trabajo. Sus representantes fueron Douglas Mc Gregor, Abraham Maslow y Fred Friedler.⁴

Como se describió anteriormente, la Administración se desarrolla en sus diferentes escuelas, provenientes de experiencias pragmáticas de los diferentes autores que han aportado sus conocimientos a través del tiempo Sin embargo, ahora debemos de partir del análisis de nuestra realidad social y económica, para poder hacer de las experiencias una serie de conocimientos ordenados y sistematizados e ir desarrollando una teoría que a su vez se compruebe en la práctica diaria.

Se puede agregar que la administración es universal, ya que es factor de primer orden para el buen funcionamiento de una organización. Con eso se han dado diversas definiciones sobre administración; entre estas la de Agustín Reyes Ponce: "Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social"⁵ y como la administración la tenemos presente en nuestra vida cotidiana, no nos es difícil entenderla, ya que desde nuestro hogar hasta en cierta investigación o trabajo, esta a nuestra vista. De tal manera que la

⁴ Francisco J. Romo G., Principios de Administración, pp.9-12

⁵ Joaquín Rodríguez Valencia, Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, p. 5.

administración nos sirve para administrar, es decir, obtener el máximo posible con el mínimo de inversión, en cualquier aspecto de que se trate.

2. TEORÍA DE SISTEMAS.

La teoría de sistemas tuvo sus orígenes en los estudios desarrollados por el biólogo austriaco Ludwing Von Bertalanffy con la denominación de Teoría General de Sistemas (T.G.S.). En donde se plantea que esta intenta crear Teorías y formulaciones de conceptos que puedan producir las situaciones de insertación en el entorno práctico. Es decir, "La teoría general de sistemas se ocupa del desarrollo de un marco teórico sistemático para la descripción de las relaciones generales del mundo empírico."⁶ Existe analogía en la construcción hipotética de varias disciplinas que se pueden señalar. Se pueden desarrollar modelos que tienen aplicación a varios terrenos de estudio. A decir, los supuestos básicos de la teoría general de sistemas que proponía Bertalanffy son: a) "Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales; b) esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas; c) dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en las ciencias sociales; d) con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia. y e) esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica".⁷

De aquí podemos decir que "la teoría general de sistemas enfoca la atención hacia los procesos administrativos fundamentales que son esenciales, si es que una organización quiere llevar a cabo sus metas y objetivos principales".⁸ Así, el concepto de sistema "es una reunión de objetos con un conjunto determinado de relaciones entre objetos y sus atributos. Los objetos son los parámetros de los sistemas; los parámetros de los sistemas son el insumo, el proceso, el resultado, el control de la realimentación y la restricción. Los atributos son las propiedades de los parámetros del objeto. Las relaciones son los nexos que encadenan los objetos y atributos en el proceso del sistema. Las relaciones son enunciados entre todos los elementos del sistema, entre sistemas y subsistemas y entre dos o más subsistemas"⁹ y domina a las ciencias y principalmente a la administración.

Por otro lado, de algún modo, todos nos vemos envueltos en sistemas. Desde el instante en que nacemos y hasta que morimos, nuestras vidas están regidas y controladas por sistemas. Así, el enfoque sistemático, hoy en día en la administración, es tan común que casi siempre se está utilizando, a veces, sin pensarlo.

⁶ Richard A. Johnson, et. al., Teoría, Integración y Administración de Sistemas, p. 16.

⁷ Von Ludwing Bertalanffy, Teoría General de Sistemas, p. 271.

⁸ Richard A. Johnson, et. al., Teoría... op. cit., p.17.

⁹ L. Optner., Análisis de Sistemas para Empresas y Soluciones de Problemas Industriales, pp. 19 y 20.

El enfoque de sistemas es una filosofía o una forma de ver una estructura que coordine de manera idónea las actividades dentro de un sistema. “El enfoque de sistemas, que es un cambio básico en la filosofía administrativa, es indispensable en la compleja vida de organización. Considera la organización como la suma de las partes relacionadas recíprocamente y la tarea de la administración consiste en relacionar esas partes para formar un todo coordinado. Este enfoque es cada vez más necesario debido a la complejidad de las organizaciones modernas en gran escala y a los adelantos de la administración , que hacen inevitable el enfoque de sistemas”¹⁰. El adoptar un enfoque significa iniciar desde el criterio de que el trabajo de análisis o diseño se basa en la idea de que el objeto que se ha de indagar debe de interpretarse como un sistema. Este debe de considerar la existencia del conjunto de partes y del conjunto de las relaciones entre ambas, es decir, el estudio del sistema como un todo hace posible su diseño eficiente, y que el diseño por separado del objeto llevaría a la no vinculación con otras partes desconocidas del sistema.

En sí, la T.G.S. se ocupa del desarrollo de un marco teórico sistemático para la definición de las relaciones de la praxis y enfoca su atención hacia los procesos administrativos que son esenciales. Es por eso que es necesario entender los sistemas y laborar con ellos en forma inteligente, razón que nos lleva a la aplicación del enfoque de sistemas para conocer las características significativas de cada uno de ellos, los que a la vez sugerirán los cambios que pueden ser introducidos para mejorarlo. Esto mediante la correcta aplicación de tal enfoque, es decir, lograr un efecto de coordinación de movimientos para ejecutar determinada acción, de manera que tal se unifique en las diferentes partes del sistema y produzca un efecto mayor que la suma de las partes.

3. TEORÍA DE LA INFORMACIÓN.

La teoría de la información se usa como una herramienta para precisar la razón del cambio en la cual la información puede ser transmitida bajo circunstancias específicas, además ha sido descrita como una herramienta poderosa para estudiar los diferentes sistemas.

Los fundamentos de la teoría de la información se atribuyen a Claude Shannon y se describe de esta manera “La teoría de la información se usa como una herramienta para determinar la razón del cambio en la cual la información puede ser transmitida bajo circunstancias específicas”¹¹. La teoría de la información, bajo la noción de Shannon y otros autores, tiene un concepto más justo que el que podría ser allegado por el término. Por ejemplo, si consideramos que una teoría es un cuerpo de teoremas que muestran un panorama sistemáticamente claro, redondeada de un tema, y después,

¹⁰ Robert G. Murdick, et. al., *Sistemas de información Administrativa*, p. 47.

¹¹ Richard A. Johnson, et. al., *Teoría... op. cit.* p. 93.

si tomamos en cuenta que la información es aquello que es comunicado, entonces, por ende, la teoría de la información se considera un tema muy amplio.

En una organización, el flujo de información es uno de los varios sistemas integrados y es el vehículo por el cual pueden ser unidas y administradas las funciones administrativas claves.

En una organización la información es categóricamente indispensable para la supervivencia de la misma, Cada vez que aumenta el tamaño y problemática de la organización, su expansión de comunicación requiere de un sistema de información para el planeamiento y el control.

En un sistema de información las entradas de datos de información, se encausan de acuerdo con el sistema para obtener una salida que entregue información para las decisiones relacionadas con el planteamiento y el control. Si esa salida de datos pasa los límites del control, esto proporciona información para realizar cambios en e l mismo seno de donde se originan, o para cambiar los recursos que se usan.

Es así como sencillamente una organización no podrá sobrevivir sin el factor crítico de la información y por circunstancia, tampoco se realizarán las funciones administrativas si no se da un flujo eficaz de información para la toma de decisiones.

“Todas las compañías tienen información almacenada en una u otra forma, ya sea en la mente del gerente, en los registros de contabilidad, en los gabinetes archivadores o en una computadora. No obstante, para tener un sistema de información a la gerencia, esos datos deben organizarse en una forma apropiada para el problema de que se trate, y deben ser capaces de registrarse, almacenarse, recuperarse y exhibirse según se requiera, para los fines de la toma de decisiones”¹².

En base a lo anterior decimos que “un sistema de información es un conjunto de flujos de información debidamente integrados y coordinados que persiguen tanto el conocimiento cabal de las relaciones mutuas que se dan entre las distintas áreas o subsistemas que componen a la organización, así como la consecución de objetivos comunes a las partes interactuantes y la contribución para una mejor toma de decisiones, acorde a la naturaleza de la organización a la que pertenece el sistema mismo”¹³.

Con el sistema de información se busca disminuir el derroche de recursos, de todo tipo, lo que provoca un progreso sistemático de la organización. Si este funciona de manera aceptable, en base a los lineamientos del sistema, la supervivencia de la empresa estará garantizada. Tomando en cuenta los progresos de la tecnología, como por ejemplo las computadoras, se logrará el avance hacia el desarrollo organizacional, ya que éstas son una herramienta para el administrador, por medio de la cual realizará las funciones con mayor rapidez, precisión y menor esfuerzo. El efecto de esto se verá

¹² Robert G. Murdick, et. al, *Sistemas...* *op. cit.* p.188.

¹³ Börje Langefors, *Teoría de los Sistemas de Información*, p.18.

en el ahorro de todo tipo de recursos y en el mejor control de las actividades de cada departamento de la empresa.

4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

Una organización cuenta en su estructura administrativa, con un sistema de información por medio de los cuales trabaja cada departamento, sin este sería imposible llegar a cumplir los objetivos fijados. Una organización es una unión de elementos para cumplir cierto propósito; por ejemplo, una organización de producción es una congregación de hombres, dinero, máquinas y materiales. Tales elementos los relaciona entre sí la parte administrativa, con la finalidad de transformar los esfuerzos humanos y las materias primas en bienes y servicios, con el objeto de satisfacer necesidades humanas y obtener beneficios.

Toda la exuberancia de sistemas de información administrativa en una empresa cualquiera (por ejemplo, nóminas facturación, cuentas por cobrar, inventarios programación de producción y embarque) son esencialmente semejantes, ya que poseen los elementos primordiales de cualquier sistema: entrada, procesador y salida.

La entrada de datos se basa en la recepción de información correspondiente para la realización de una función, en donde se aceptan una gran variedad de formatos y es en estos en donde se muestra la calidad de información que se capta. "Se da muy poca atención al formato y a la oportunidad de la información que se comunica a los gerentes para ayudarlos en la toma de decisiones. Con mucha frecuencia se les envía una multitud de impresos tal como sales de la computadora. Son informes de rutina que ocupan tiempo para la búsqueda de problemas, cuando las operaciones funcionan con uniformidad. Finalmente, cuando ocurre una crisis, se necesita un día más para reunir la información pertinente"¹⁴. Los formatos informantes de un trabajo deben de tener un buen sistema de información estructurado, en base al sistema interno del departamento y del sistema en general, que no afecte al todo.

El procesador es un calculador de la información obtenida y como su palabra lo dice, es un procesador de datos. La información se administra, de manera que al salir sea confiable y dé los parámetros y descripciones de lo que esta pasando. La herramienta principal para el aceptable proceso de la información es el cerebro del empleado y otra la computadora, en donde se almacena una gran cantidad de información, lista para ser utilizada por cualquier empleado. Es evidente saber que la organización debe de tener un sistema de almacenamiento o archivo de información de manera que el empleado este capacitado para manejarlo, es decir, debe de estar al tanto del progreso de la computadora y sus programas, llamados software.

La salida es la información o producto terminado, en ella se ven los efectos del trabajo. Los sistemas de información van a quedar establecidos sí funcionan bien, sí

¹⁴ Robert G. Murdick, et. al., *Sistemas... op. cit.*, p.549.

proporcionan la información confiable para la toma de decisiones; de otra forma, se analizarán y rediseñarán para una posterior implantación, lo que lleva al estudio del sistema de información para administrarlo en cada una de las partes que lo afectan.

De esta forma, la información será el medio y los sistemas de información administrativa la estructura para la insertación del enfoque del sistema de que se trate. También el creciente empleo de los sistemas interactivos entre hombre y máquina requerirá un esfuerzo de diseño o de rediseño cada vez mayor.

El sistema de administración tiene por función desarrollar planes para lograr los objetivos, organizar la implantación de los planes y controlar la actuación de modo que los planes y las acciones se hagan a tiempo. La información y el sistemas de administración deben de funcionar juntos, mediante las normas administrativas, estructuras y procedimientos, para el control adecuado de una buena organización. Así, el sistema de información dará los datos en la forma, en el lugar y en la oportunidad en que se necesiten, para llevar a cabo el trabajo gerencial de acuerdo con las especificaciones del sistema de administración.

5. EVOLUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

El avance de los pueblos está en relación directa con el desarrollo de su potencial humano; por lo tanto, es importante buscar la valoración de los recursos humanos, produciéndose un efecto multiplicador con caracteres dinámicos para la sociedad en general y las empresas en particular. El hombre es un ser educable por naturaleza y gracias a la educación es posible lograr el desarrollo humano.

En México, el progreso de la industria creó grandes fábricas donde se gestaba la actividad económica; la división del trabajo condujo a la organización, a la necesidad de una especialización del trabajador. Esto lleva a la capacitación y adiestramiento del personal a diversos niveles de la organización para el logro de mayor efectividad organizacional.

Los lineamientos normativos aparecen en la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Federal del Trabajo (LFT). Estas leyes hacen alusión a la capacitación en la fracción XIII del apartado "A" del Art. 123 Constitucional, el cual dice textualmente: "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social"¹⁵. El cuadro sinóptico número 1 siguiente sintetiza la normatividad para la Capacitación y Adiestramiento.

"Ley Federal del Trabajo

¹⁵ Joaquín Rodríguez Valencia, Administración Moderna de Personal 2, p. 80.

| | | |
|---|--------------------------|---|
| Sobre el propósito de la capacitación. | 153-A | -Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador. |
| | 153-F | -Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle información sobre nueva tecnología; prepararlo para una vacante; prevenir riesgos de trabajo, e incrementar la productividad. |
| Sobre las obligaciones de la empresa | 25-VIII y 391-VII | -Incluir en el Contrato Colectivo puntos referentes a capacitación. |
| | 132-XV | -Proporcionar capacitación y adiestramiento |
| | 132-XXVIII | -Participar en las comisiones para este fin. |
| | 153-O | -Informar a la Secretaría del trabajo y Previsión Social (STPS), sobre la constitución de las Comisiones Mixtas |
| | 153-E | -Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta. |
| | 153-K | -Atender convocatoria para la constitución de las comisiones. |
| | 153-N | -Presentar a la STPS los planes y programas, e informar de los avances y/o modificaciones de los mismos. |
| | 153-Q | -Aplicar inmediatamente los planes. |
| Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores. | 153-V | -Enviar a la STPS lista de constancia de habilidades. |
| | 153-A | -Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento. |
| | 153-H | -Obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación. |
| | 153-I | -Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. |
| | 153-T-V | -Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros. |

| | | |
|---|-------|--|
| | 153-U | -Obligación de acreditar o presentar examen de suficiencia cuando de niegue a recibir la capacitación. |
| Sobre las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento. | 153-Y | -Integración y facultades de las comisiones. |
| Sobre planes y programas. | 153-Q | -Requisitos de los planes. |
| Sobre las sanciones: | 153-S | -Hace referencia a lo dispuesto en el Art. 878-IV. ¹⁶ |

* Cuadro sinóptico (1)

El marco legal arriba descrito, da la normatividad para que todas las organizaciones estén obligadas a prestar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

Ahora bien, entendemos por ^{la} capacitación como ^{es} la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo mental e intelectual de los individuos en relación con el desempeño de una actividad¹⁷.

Arias Galicia define a la capacitación como la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Para Reyes Ponce: "Consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia"¹⁸.

En una empresa el objetivo principal de la capacitación es la de adaptar al personal para una determinada función o tarea especial a realizar. De ahí se desprenden los objetivos particulares, como por ejemplo elevar la productividad, contribuir a disminuir los accidentes de trabajo, contribuir a reducir costos de operación, entre otros.

La importancia de la capacitación recae en el mejoramiento de las actitudes y aptitudes del trabajador dentro de la organización, así como también a ésta. Es evidente que al capacitar al empleado se está invirtiendo tiempo y dinero, pero con esta inversión se conseguirá que la empresa progrese en cuanto a la productividad en todos los aspectos; se benefician tanto la organización como el trabajador.

Cada organización determina sus necesidades de capacitación en base a sus objetivos, normas o sistemas de procedimientos para el trabajo. Con ello se elabora el sistema de capacitación previendo el tiempo que se llevará y el costo de este.

¹⁶ Ibid., p.81.

¹⁷ J. Gómez Aquino. Recursos humanos, su Administración en las Organizaciones, p. 54.

¹⁸ Joaquín Rodríguez Valencia, Administración ...op. cit. p.76.

La capacitación y el ^{adiestramiento} entrenamiento se llevan de la mano, entendiéndose que el segundo es “considerado como la forma de conocimiento, habilidad y desarrollo de actitudes . Es la preparación que se sigue para desempeñar una función”¹⁹. Otro concepto que va inserto en el proceso de la capacitación es el Adiestramiento, que es “el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la organización (Paul Pigors)”²⁰.

Es importante que la empresa realice cursos de adiestramiento para sus empleados, ya que de esa forma el personal realizará correctamente la función asignada y la organización se beneficiará con el trabajo, haciéndolo más productivo.

De esa manera, el adiestramiento es la habilidad de un individuo para desempeñar una actividad y la capacitación es la obtención de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos para la realización de una actividad.

Podemos decir, que el proceso de capacitación en nuestros días se convierte en un medio efectivo para generar en las empresas los cambios de conducta que requieren en sus empleados para lograr sus objetivos.

Es importante que los profesionales de esta materia convirtamos a la capacitación en programas estructurados , integrados a una planeación estratégica de la empresa específica del desarrollo de los recursos humanos, dar ahora una nueva connotación a la capacitación, de opcional a necesaria y convertirla en una herramienta de cambio y productividad y no proporcionar la capacitación sólo por cumplir con las normas que dicta la LFT.

¹⁹ J. Gómez Aquino, Recursos... op. cit. p.47.

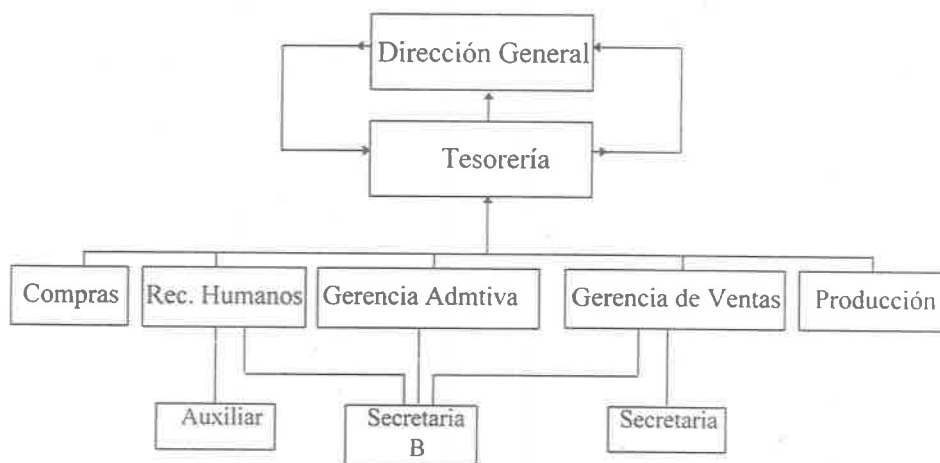
²⁰ Ibid., p. 51.

APARTADO II

FUNCIONAMIENTO ACTUAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN ESTAÑO ELECTRO, S.A. DE C.V.

1. LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL.

El siguiente organigrama muestra la situación actual de la organización como sistema de información administrativo.



El diagrama muestra que la dirección general y el departamento de tesorería son los que manejan las operaciones de la organización. Esto quiere decir que la toma de decisiones es centralizada, no existe una delegación de autoridad, más sí existe una exigencia de responsabilidad para cada departamento, lo que no es congruente porque, como se ve, no hay un sistema de autoridad o un sistema jerarquizado que exija un control de todas las operaciones departamento por departamento.

El departamento de tesorería y la dirección general, se puede decir, son uno mismo, ya que para realizar una operación, el que da la autorización es uno o el otro. Así, los demás departamentos están supeditados a lo que estos decidan. Cualquier tipo de trabajo, por sencillo que fuere, tiene que ser comunicado a tesorería, departamento que es dirigido por una persona, la cual es uno de los socios de la empresa; esta a su vez comunica a dirección general de la que forma parte, también, de dar el visto bueno final a una labor.

Esta situación se da debido a que la empresa está conformada por accionistas hermanos. Son familiares los que dirigen el destino de la organización. De ese modo marcha el desarrollo del sistema administrativo en la empresa, dirigida por la familia y no dando cávida a que, por ejemplo, cada departamento tenga voz y voto en las decisiones importantes sobre algún proyecto o modificación de algún otro; sólo éstas personas son las que deciden todo.

Todo el entorno decisivo gira en tesorería y gerencia general, encomienda que es difícil en cualquier empresa, ya que es imposible que una o dos personas tengan los conocimientos globales, es decir, que sepan de todo.

2. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA.

En la empresa, no existe un Sistema de Información definido, sólo hay indicios de ello y estos no están estructurados debidamente como sistema.

Persiste una información administrativa revuelta, la cual fluye de manera que se pierde información, trabajándose más en cada función. Toda la información se dirige a Gerencia General y al departamento de Tesorería.

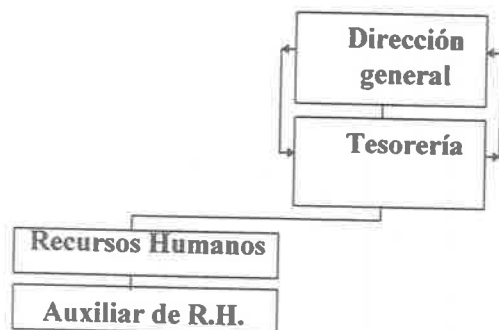
Aquí, se observa que la información va dirigida a tesorería y a la dirección general. Los departamentos dirigen toda la información a esos dos mandos principalmente y la comunicación entre los demás es escueta, existe pero -como se dijo anteriormente- no hay un sistema de información en la administración que de procedimiento formal para eso.

Es por eso que la información no es sistemática y es casi imposible que se tenga información fresca para la toma de alguna decisión emergente, como por ejemplo, los estados financieros del mes pasado o el monto de ventas de cierto material, por mencionar algunos.

En sí, la administración de la información no esta organizada, lo hay como sistema práctico; la información se canaliza en la praxis y no mediante manuales de procedimientos trazados en base a las necesidades existentes de información administrativa.

3. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

El Departamento de Recursos Humanos se encuentra funcionando en la estructura administrativa, basado en la jerarquía del departamento de Tesorería, así como se muestra en la figura siguiente:



El departamento específicamente se encarga de la elaboración de nóminas, manejo del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), IMSS, Contratos Individuales de Personal de la planta (obreros), Controles de Asistencia y Elaboración de Formatos para el Control del Personal.

Este, se encuentra ligado, primordialmente, a tesorería dirigido y controlado por una persona, el que da el visto bueno de cualquier actividad a realizar, ya sea el pago de la nómina, pago de algún finiquito, permisos, etc.

Tesorería da la pauta hasta para proporcionar un permiso a algún trabajador, así como la misma gerencia general o de algún despido justificado o injustificado.

Como se ve, recursos humanos no tiene autoridad para decidir sobre lo que tiene que hacer a la hora de que se presente un problema como el despedir a un trabajador por faltas. Se llega al caso de que aún estando un trabajador completamente fuera de la empresa, el patrón (Gerencia Administrativa), autoriza que no se le “corra” que siga trabajando. Tal decisión causa molestia en el departamento debido a que no se hace lo que se debe de hacer en esos casos. También a sucedido que se ha encontrado a personal en estado de embriaguez, lo que es causa de rescisión de contrato, sin embargo, el dueño, es el que da la orden final de lo que se va a hacer. Eso provoca que la gente se “amañe” y haga lo que quiera, al fin y al cabo se considera una persona consentida por el patrón.

4. SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

El sistema de comunicación de la información en la administración de la empresa, es mediante el contacto directo. El manejo de formatos, memorandus y manuales de procedimientos informativos es casi nulo. Fundamentalmente la comunicación es en base a memorandus escuetos, que solo sirven para dar aviso de que se necesita cierta información, pero al final de cuentas la persona al que se le envió tiene que dirigirse personalmente a rectificar qué es lo que necesita la persona que envió ese papel.

La información está administrada a medias y, ahora, con el progreso de la informática se ha vuelto más complejo la dirección de esta, debido a que el personal, en su mayoría, no tiene la capacitación y adiestramiento necesarios para el manejo del software que es “el conjunto de normas, métodos y técnicas que formando una unidad lógica van a permitir utilizar un ordenador insertándole en el sistema de información”,²¹ es decir, es toda la serie de programas conocidos comúnmente como paquetes, como por ejemplo, el word y el excel y para el manejo del hardware que se conocen como las herramientas ó componentes de la computadora, como ejemplo

²¹ José Miguel Rincon Vega, *La Informática como Instrumento de la Gestión*, p. 150.

están el disco duro en donde se almacena información, los sims que aumentan la memoria de la computadora y el monitor, entre otras partes que componen a la misma.

Así, como ejemplo, tenemos que el sistema de capacitación y adiestramiento se basa en ir aprendiendo sobre la marcha, estado que ha llevado a derogar recursos materiales y financieros. Constantemente se ve que se desperdicia papel por errores de impresión, en donde son enormes reportes los que se tiran o por la descompostura de equipo por mal manejo del mismo. Todo eso debido a la falta de información sobre lo que se va a hacer y de cómo se debe de realizar. Un ejemplo lo tenemos presente en el departamento de contabilidad, en donde se desperdicia mucho papel; se hacen reportes de balanzas (300 hojas aproximadamente) y resulta que por un error que no se detectó oportunamente; este se tiene que volver a imprimir y también porque la persona no sabe completamente manejar la computadora. Son desaciertos que provocan ese gasto del que hablamos líneas atrás.

Lo anterior es en cuanto al personal de oficina. En el personal de la planta, a este no se le da un manual de bienvenida y, mucho menos, de uno de procedimientos para le realización de una tarea. También aquí todo se aprende sobre la marcha, lo que provoca pérdidas de horas hombre en la producción y el incremento de accidentes de trabajo. Los jefes de departamento y los encargados de turno como se les nombra en la empresa, no tienen una capacitación y adiestramiento sistemático a seguir.

Esas personas, deben de pedir autorización sobre lo que se va a realizar al Gerente de Producción, Gerencia General o Tesorería . Aquí, los jefes de departamento no tienen voto en la decisión sobre la realización de un producto, como por ejemplo, la producción de soldadura de estaño o la carga de algún crisol para fundir cobre, bronce o aluminio. Inclusive se ha llegado a ver que el jefe de departamento -esto es muestra de la falta de un sistema de información en la jerarquía de puestos- le habla por teléfono al Gerente de Producción para que le diga si hace o no tal aleación del metal.

Lo anterior no es malo, sólo que se vuelve como una enfermedad, una costumbre el hacer eso. Un supervisor tiene capacidad práctica de decidir que el material está en óptimas condiciones de calidad para realizar la aleación requerido u otra función que se realice en el departamento.

Visto de esa manera, el sistema de información de la empresa está encaminado a informar minuciosamente a las tres personas mencionadas anteriormente (Gerente General, Gerente de Producción y Tesorería) de todo lo que se hace o se va a hacer en cada departamento de oficina y de la planta.

Cabe mencionar que este tipo de sistema de información operante, a llevado a la pérdida de respeto y de personalidad por parte del personal hacia los gerentes; es imposible que el gerente de producción se ponga a discutir con una persona de la planta, haciéndole ver que lo que esta haciendo está mal, a su vez tal individuo le contesta al tú por tú, situación que no debe de suceder en una estructura administrativa

bien jerarquizada Cabe decir que si esto sucediera en otra empresa, quizá ya se le hubiera finiquitado a la persona, claro, una vez analizado el problema.

De manera general, este es el funcionamiento del sistema de información en la empresa en la capacitación y adiestramiento. Más adelante se describirá el funcionamiento actual de tal sistema desde que la persona ingresa hasta su desarrollo en la empresa.

Reclutamiento.

La obtención de gente, así se le dice aquí en la empresa, se obtiene por medio del mismo personal de la planta; amigos, parientes o recomendados son los que hacen solicitud y se quedan a trabajar. Anteriormente en contadas veces se recurrió reclutar mediante fuentes externas, poniendo un aviso en el periódico.

Una vez que se obtiene dicho personal, se siguen los siguientes pasos para la integración de estos a la planta de la empresa y estos son:

- a. Se le hace una entrevista previa, para informarle sobre las condiciones de trabajo y las prestaciones a que tiene derecho, con la finalidad de prevenirlo y de que no deserte con mayor rapidez de la empresa.
- b. Llenar solicitud.
- c. Realizarle el exámen médico.
- d. Llenado de formato del IMSS, SAR, y Contrato Individual, para las firmas.
- e. Presentación con el Jefe de Departamento y,
- f. Presentarse a laborar al día siguiente de haber llenado los papeles.

Esos son los pasos que se siguen para contratar a una persona para la planta.

Para el personal de oficina, el reclutamiento se realiza mediante la oficina de la Asociación Industrial de Tlalnepantla o por recomendación de algún empleado. Aquí se observa que se cita a una gran cantidad de personas para entrevistarlas y hacerles llenar una solicitud -aún si trae curriculum-, en donde el Gerente Administrativo es quien lleva a efecto esa tarea. Cabe decir que esa labor le corresponde al departamento de recursos humanos puesto que para eso se le nombra de esa manera.

Es el caso de la vacante de secretaria, que la requiere el departamento de ventas, en el que el tal gerente lleva a cabo la entrevista, él dará si visto bueno, si no le agrada la candidata, se le manda otra y así sucesivamente llega a entrevistar hasta 20 personas en un día, muestra de que el entrevistador no es la persona idónea para realizar la función.

Es menester agregar que él carece de ética profesional y de capacidad para llevar a cabo el trabajo. Las personas pierden su valioso tiempo, ya que se les hace esperar bastante y sólo para decirles que luego se les llamará. Es imposible que se cite a tantas personas en un día, eso no debe pasar.

Selección.

El personal de la planta se selecciona, básicamente, si este cuenta con un buen estado de salud. Pasan a segundo término aspectos como antecedentes penales, el por qué se dejó el anterior trabajo, etc. Esta bien que se trate de personal obrero, pero el procedimiento administrativo de selección de personal debe de ser el normal.

En personal de oficina, la selección se basa si la persona le "cae bien" al gerente administrativo y lo que es peor, si el candidato es una dama, esta tiene que estar "bien" físicamente. Se le hace un pequeño exámen de conocimientos, pero es simbólico, ya que de antemano, se tiene el antecedente anterior de que le cae bien al gerente administrativo y es el elemento primordial para que sea el candidato ideal para la vacante.

Es de esa forma como se lleva a cabo la selección de personal en esta empresa, no se respeta la función de cada departamento, en este caso, el de recursos humanos. Hay que hacer mención de que no existe una departamentalización funcional definida; es decir, un proceso ordenado de las tareas individuales plasmado de modo grupal. Los departamentos están por nombre y no por función para lo que fueron creados, es donde se debe de hacer un cambio de inmediato.

Inducción.

El personal de la planta como de oficina, se le presenta con su jefe inmediato y ya conforme pasa el tiempo, va conociendo al personal y el enterno que le rodea.

No existe un manual de inducción para que el nuevo elemento se le informe, de manera general, de qué es lo que se hace en la compañía, de quienes la integran, su departamento, etc. La persona se va adaptando al ambiente de trabajo y a su puesto conforme pasa el tiempo.

En el puesto, la experiencia y conocimientos de la persona, la sacarán adelante, ya que se ha visto que mucha gente se ha quejado de que las actividades llevadas a cabo no son las que se le propusieron en un principio. En realidad la inducción como concepto, no la hay en la empresa, ésta se realiza durante el progreso que tenga el nuevo personal en su actitud con la gente y en su aptitud para el desenvolvimiento en el trabajo.

Capacitación y Adiestramiento.

La Capacitación y Adiestramiento como sistema, no esta definido en la empresa, solamente se cumplen a medias las normas que la LFT dispone en los artículos descritos en el cuadro sinóptico numero 1, que sobre esta materia hablan.

No se cumple completamente con la normatividad que existe, ya que no se cuenta con un programa específico de capacitación y adiestramiento.

En el contrato individual se hace mención que al momento de entrar una persona a trabajar al departamento para el que se le contrata, se le capacitará en tal. El el **Anexo No. 1** se muestra el contrato individual de trabajo.

En la empresa la capacitación y el adiestramiento no los hay, no existen planes ni programas para estos. La Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STyPS) anualmente llevan a cabo revisiones a la empresa para verificar que se este cumpliendo con esta norma. El **Anexo No. 2**, muestra los puntos que tal secretaría exige para su revisión.

Como en la empresa no se lleva a cabo la mayoría de esos puntos lo , esta se hace acreedora a multas por la violación a lo dispuesto en la materiaa. El inspector dictaminará, según observe, las violaciones a las disposiciones de dicha ley en un escrito.

Por otro lado, adiestramiento se obtiene en el mismo trabajo, la destreza y habilidad la obtienen los trabajadores en el mismo desempeño laboral.

Así, podemos concluir que la empresa no cuenta con un plan o programa de capacitación y adiestramiento, situación que lleva a ésta, a tener mayor número de accidentes de trabajo y menor rendimiento del trabajador..

el trabajador no tiene la capacidad ni destreza para desarolar una actividad. Es el caso que la empresa, tiene un grado de riesgo de trabajo registrado en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) muy alto, el cual se obtiene en base a los accidentes del año inmediato anterior entre el número promedio de trabajadores del mismo y una serie de ecuaciones que para explicarse en este escrito, se llevarían bastantes hojas. Se recomienda dirigirse al IMSS para obtener la información necesaria sobre este tema.

Un trabajador que no conoce el funcionamiento de una máquina, no puede rendir lo esperado. Sí una capacitación previa, lo que acarrea es que el obrero se accidente como ha sucedido actualmente; es por eso, que la empresa paga demasiado dinero en cuotas al instituto, por el grado de riesgo de trabajo que se tiene, ya que año tras año no se logra disminuir ese grado, sino que es todo lo contrario, cada vez aumenta más. Cabe mencionar que la empresa tiene el factor de riesgo más alto en la tabla, primero por el giro de la empresa (fundición de metales) y segundo por la cantidad de accidentes de trabajo que se originan.

5. COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO Y DE SEGURIDAD E HIGIENE.

El artículo 509 de la LFT, da normatividad para la realización de tales comisiones.

En la empresa, no existe una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, sólo existe la comisión Mixta de y Seguridad e Higiene, la cual esta compuesta por

tres representantes sindicalizados y tres representantes del patrón y a decir sobre esto lo vemos en el artículo 509 en el que dice: “En cada empresa o establecimiento se organizarán las comisiones mixtas de seguridad e higiene que se juzque necesarias, compuesta por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan.”²² y el artículo 392 que dice lo siguiente: “En los contratos colectivos podrá establecerse la organización de comisiones mixtas para el cumplimiento de determinadas funciones sociales y económicas. Sus resoluciones serán ejecutadas por las Juntas de Reconciliación y Arbitraje, en los casos en que las partes las declaren obligatorias”²³.

Tal comisión se tiene que reunir mensualmente, para tratar asuntos sobre seguridad, capacitación y adiestramiento y verificar las causas de los accidentes de trabajo.

En la práctica, en la empresa, no se lleva a efecto la junta mensual por parte de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, es sólo simbólica. Se lleva el reporte mensual de accidentes ocurridos a la STyPS, en donde se hace mención que se reunieron y que se habló sobre los accidentes, el curso de seguridad industrial impartido por el doctor de la compañía y el recorrido mensual que se realiza. De lo anterior, el dato que es cierto es el de los accidentes de trabajo ocurridos en el mes, lo demás no se realiza. En el **Anexo No. 3**, se muestra el escrito que se envía a la STyPS mensualmente.

Cada mes es lo mismo, en el reporte se describen situaciones que no suceden en la realidad. De esos aspectos tienen que ver los gerentes de la empresa (grupo de los tres) ya que su versión es que sí tal comisión se reúne, es para perder el tiempo, que no saben nada, que son flojos, que no tienen que desperdiciar el tiempo en platicar sobre la seguridad e higiene en el trabajo.

Así las cosas, el personal no tiene ni la más mínima idea sobre la prevención de accidentes y sobre seguridad e higiene en el trabajo, lo que complica la eficiencia del trabajador y el aumento de accidentes de trabajo, por falta de la capacitación y el adiestramiento para el manejo de maquinaria, en la que se requiere de un uso específico, de un curso para saber sobre su manejo técnico y no de ir aprendiendo conforme pasa el tiempo.

²² Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Ley Federal del Trabajo, p.174.

²³ Ibid., p.144.

APARTADO III

PROPUESTA HACIA UN MODELO FUNCIONAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN ESTAÑO ELECTRO, S.A. DE C.V.

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Una empresa es un sistema que funciona en base a una estructura definida desde el punto de vista organizacional. Una organización como la define Agustín Reyes ponce es “la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”²⁴ Es así que, para el funcionamiento óptimo de la empresa, se propone el siguiente sistema administrativo, en base a la estructura operante actual. La figura del **Anexo No. 4**, esquematiza la propuesta.

En base al anterior diagrama, la empresa delinea sus actividades propias para su buen funcionamiento, llevando a cabo una división de los departamentos existentes en donde se delimitarán los objetivos de cada departamento y su procedimiento para el trabajo.

De esa forma, en base a los fines esenciales de la organización, actuará cada departamento. Aquí la información se canaliza respetando los niveles jerárquicos correspondientes, es decir, respetando el mando departamental a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad por parte de los supervisores de la planta y así como las pérdidas de tiempo en el desarrollo de un trabajo determinado.

Se propone una comunicación formal originada en una estructura organizada, que fluirá en cada uno de los canales de cada departamento de la organización. Con esta se obtendrá un control eficiente de todas y cada una de las actividades de cada departamento, mediante la utilización de formatos diseñados en base a lo que se realiza en cada uno de ellos y mediante un estudio previo del requerimiento de información de otro departamento con la finalidad de evitar problemas en la información que se envía o se recibe.

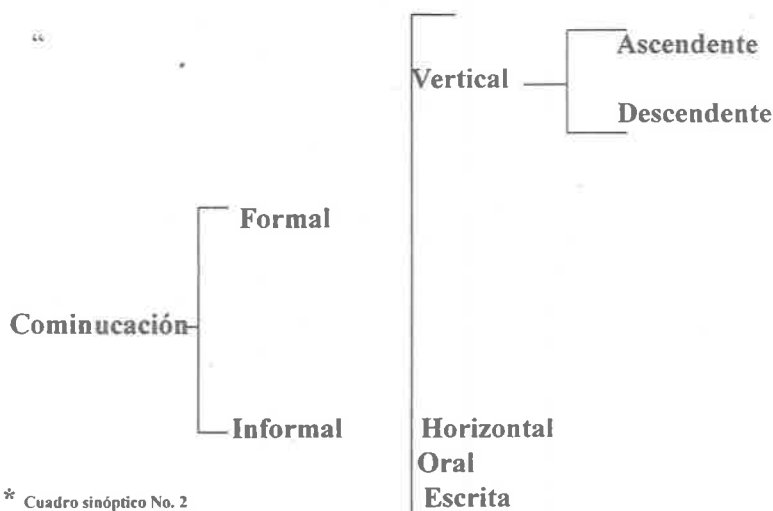
Sólo con esa formalidad en la comunicación de los datos, se desenvolverá con plenitud cada departamento, área y sección de la empresa.

Con ese tipo de comunicación originada desde una estructura sistematizada en cada uno de los departamentos de la empresa, proporciona que el desenvolvimiento de las actividades de una área a otra, sean excelentes.

Con lo anterior se evitará que la información se inutilice, causa que produce problemas de tiempo y movimientos al momento de que se requiera de tal, para tomar una decisión importante en la empresa; ya que para la toma de decisiones, se debe de contar con una información correcta y oportuna.

En el siguiente cuadro sinóptico No. 2 se esquematiza la forma en que la comunicación debe de persistir en nuestro caso:

²⁴ Lourdes Münch G., et. al., Fundamentos de Administración, p.107.



* Cuadro sinóptico No. 2

.. 25

La comunicación formal se da en la misma empresa, en su organización y en su concepto encontramos que es “aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etc.”²⁶

En lo que se refiere a la comunicación informal se da en los comentarios que la gente hace sobre el efecto que causa un procedimiento. En su definición observamos que “comprende toda aquella información no oficial entre los grupos de personas . Son una expresión de la conducta natural de las personas para comunicarse. El personal de la empresa utiliza los canales informales para complementar los formales”.²⁷

En cuanto a la comunicación vertical, esta se da de arriba hacia abajo y viceversa, por departamentos y niveles administrativos; y, la comunicación horizontal se da entre niveles iguales de jerarquía, en el departamento o secciones de trabajo de igual rango.

La comunicación verbal se da, como el nombre lo dice, oralmente, mediante palabras y la comunicación escrita se da por medio de escritos y de gráficas.

Así, mediante la utilización de esa comunicación, se definirá la forma de trabajo de cada departamento, tomando en cuenta una autoridad para cada cual. Por autoridad se entiende que “es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.”²⁸

²⁵ *Ibid.*, p.162.

²⁶ *Ibid.*, p.161.

²⁷ Richard M. Hodgetts, et. al., *Comportamiento en las Organizaciones*, p.328.

²⁸ Lourdes Múch G., *Fundamentos... op. cit.*, pp. 162 y 163.

La autoridad se conjunta con una buen mando y con la responsabilidad dada a otro subordinado para hacer de esa autoridad un buen uso. Al ser la autoridad formal, en esta se repetan jerarquías de manera lineal, es decir, de un jefe a otro u de un jefe hacia un grupo de personas.

En base a esos dos elementos, la comunicación y la autoridad formales, cada departamento y subdepartamento tendrá un manual de departamento funcional y un diagrama de procedimientos o de flujo, como herramienta primordial para saber lo que ahí se realiza. sin olvidar, por supuesto, el manual de organización general de la empresa, en donde se describe la pormenorización de la empresa y, a decir de esto, este debe de contener lo siguiente:

- “Objetivos generales de la organización.
- Políticas generales.
- Nombre de áreas o departamentos, y puestos.
- Procedimientos de organización.
- Responsabilidad de los altos niveles.
- Funciones.
- Descripción de puestos.
- Descripción de actividades.
- Introducción y objetivos del manual.
- Historia de la empresa.

En cuanto a los manuales departamentales deben de contener:

- Objetivos generales de la empresa, los del departamento de que se trate y, los de sus secciones básicas.
- Políticas y normas generales de la empresa y del departamento correspondiente.
- Reglamentación de los aspectos de coordinación interdepartamental.
- Análisis de puestos.
- Gráficas de proceso, y de flujo.”²⁹

Otra ayuda para todos y cada uno de los departamentos de la empresa, son los diagramas de flujo y de bloque, que permiten simplificar el trabajo mejorando las operaciones existentes y ahorrando tiempo.

Así, con los anteriores elementos expuestos, la empresa trabajaría con eficiencia en la consecución de los objetivos trazados, para el desarrollo de la misma y de sus miembros que de ella forman parte.

²⁹ Lourdes Múch G., Fundamentos... op. cit., p.136.

2. SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA.

El sistema de información en la administración de la organización, debe de definir la forma en que la comunicación formal debe de fluir. Los sistemas de información se valen de cualquier medio, para obtener datos e informes sobre el funcionamiento de todas y cada una de las labores de la organización o de cada departamento. El sistema de información dará a la empresa una mejor dirección de los recursos, sobre todo el financiero.

Es por eso. que la implantación de un sistema de información en la empresa, debe de tener como finalidad elevar la eficiencia y reducir costos.

Cada departamanto debe de contar con una serie de formatos en los que la información que se tiene que comunicar debe de ser específica, de tal manera que tales simplifiquen el trabajo e informen oportunamente de lo que esta pasando o en el caso de que se soliciten datos sobre algún trabajo, que estos sean precisos.

El sistema de información debe de determinar las necesidades de información en la empresa para coleccionar datos apropiados que sinteticen el trabajo, para poder dar una información que pueda ser utilizada para la toma de mejores decisiones.

Sí el sistema de información esta fallando, se tiene que detectar en donde no funciona y se reunirá información adicional que lo haga ser veraz y confiable.

Tenemos, en la compañía, el caso de que no se sabe si existe un material, por ejemplo carretes para la soldadura de alambre, y se pierde bastante tiempo en saber si se encuentra en el almacen, eso debido a que no se lleva un sistema que informe oportunamente. Se manda comprar ese material, pero la consecuencia es que, por el momento, se para la producción del producto. Es por eso, que se debe de tener en cada departamento un sistema de información que ayude a saber qué es lo que se tiene.

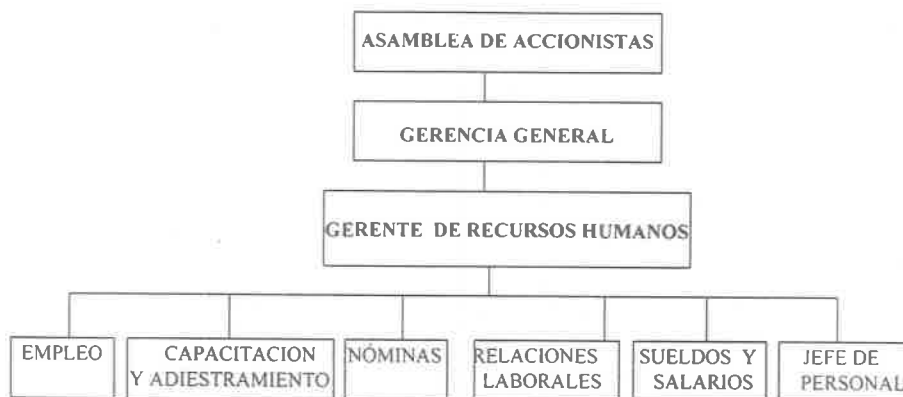
En cada departamento deberá de existir un sistema de información como los manuales de procedimientos, para hacer más flexible el trabajo y para evitar pérdidas económicas que tanto dañan a la empresa.

Más adelante, se verá cómo debe de estar estructurado el sistema de información administrativo, aplicado en la capacitación y adiestramiento del personal de la empresa, ya que es el una de las actividades que más se necesitan en la ella.

3. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Para el departamento de recursos humanos, se propone que existan subdepartamentos que sirvan para llevar a efecto las actividades propias de él. Así, el siguiente organigrama muestra la forma en que debe de prevalecer. Esto se plantea en base a la experiencia tenida durante el desenvolvimiento de las actividades que se

generan en él y en la forma en que se conjunta con los demás departamentos de la organización.



Esta estructura se propone conforme al volúmen de trabajadores que existen y conforme al giro a que se dedica la empresa.

La sección de empleo se encargará de la planeación de los recursos humanos, dirigiendo efectivamente el reclutamiento y selección, contratación, inducción y demás trámites inherentes a la sección.

Capacitación y Adiestramiento, realizará los planes y programas, la detección de las necesidades, el tipo de instrucción e instructor, los materiales a utilizar y hacer las evaluaciones sobre estos y, si es requerido, volver a rediseñarlos a manera de retroalimentación.

Nóminas, llevará el control de asistencia para la elaboración de ellas y realizar los pagos de sueldos respectivos.

Relaciones Laborales, se encargará de negociar, las prestaciones para el contrato colectivo de trabajo con el sindicato, en donde se verán las clausulas para las prestaciones de los trabajadores.

Sueldos y Salarios, hará estudios de asignación de funciones, la determinación de salarios y estudios de los mismos, clasificación de trabajadores, evaluación del desempeño en el trabajo y asignación de premios e incentivos al personal.

El departamento de recursos humanos suministrará el personal correcto a cada departamento que lo solicite, ya sea de confianza u sindicalizado. Es decir, contratar el personal adecuado y después inducirlo a la empresa para que este tenga un buen inicio productivo.

Aquí en la empresa, recursos humanos debe de cumplir una responsabilidad de tipo lineal y fungir como asesor y consejero al momento de que se le requiera personal

para cubrir vacantes. El departamento es el responsable, en cualquiera de los niveles de la organización, de la planeación de los recursos humanos, de la dotación de personal, de la administración de sueldos, de la capacitación y adiestramiento y de las relaciones laborales.

Al departamento nunca se le impondrá una función, sólo se le buscará para asesorar al departamento que requiere el personal para el puesto. Se debe plasmar la función de personal como responsabilidad de línea y función de asesoría, con una identidad propia. El departamento debe ayudar a los otros en cuanto a la cuestión de las políticas de personal que deben seguirse y los controles que deben llevarse.

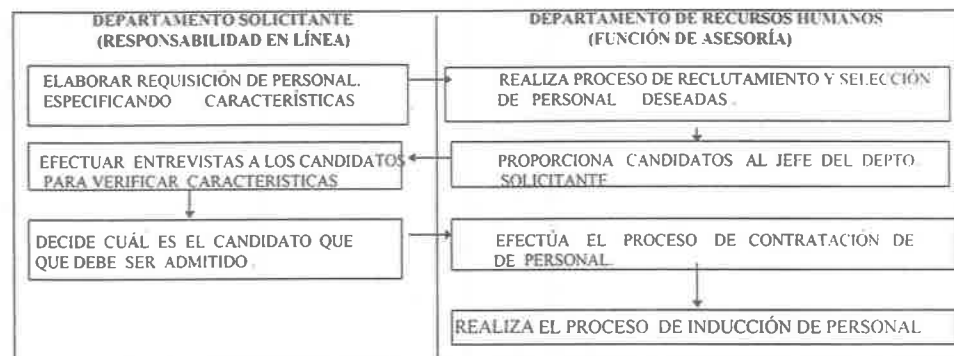
Así, la compañía debe de poner mayor atención en el elemento humano, el más importante, debido a que es el que determina el éxito o fracaso de esta.

“El papel del departamento de recursos humanos comprende la importancia decisiva de las personas en las operaciones y en la posición competitiva de la compañía, así como el reconocimiento de que el elemento humano y la compañía son sinónimos.”³⁰

Con frecuencia, el fracaso de una empresa es el de las propias personas. Tales no nivelan con exactitud las fuerzas del cambio, de ahí que toman decisiones malas y son éstos quienes utilizan, difunden, organizan, comandan y deciden qué productos deben fabricarse y adónde deben venderse.

A sabiendas se sabe que el recurso humano idóneo es el que se encuentra donde debe desenvolverse -función que debe resolver el departamento de recursos humanos- y que tal debe tomarse como un factor de primer orden para la empresa y no como propiedad de ella.

La figura siguiente muestra la función de personal como responsabilidad de línea y función de asesoría, situación que debe persistir en la empresa. El departamento debe tener su propia jerarquía para decidir sobre la planeación de los recursos humanos.



³⁰ J. Gómez Aquino, Recursos... *op. cit.*, p.37.

El departamento de recursos humanos tiene que ser el que lleve a efecto las responsabilidades anteriores. El funciones de reclutamiento, selección, contratación e inducción las debe y tiene que realizar dicho departamento. El **Anexo No. 5** sintetiza la labor para el reclutamiento y el **Anexo No. 6** los pasos para realizar todas las funciones de dicho departamento.

El uso de diagramas son una opción que debe de tomarse en consideración ya dan pauta de lo que se debe de realizar en una forma resumida y bien explicada, sin tener que recurrir a grandes escritos. Se proponen éstos debido a que en la empresa los departamentos no los tienen, como tampoco la organización en conjunto.

4. DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

4.1. Objetivos del departamento.

Se propone que el departamento trabaje mediante objetivos necesarios para el desarrollo del personal administrativo y de la planta, ya que la capacitación y el adiestramiento es requerido para todo trabajador. Agregando que el supervisor o jefe de departamento, tendrá un papel decisivo en los temas a impartir a su personal a cargo. Además de tener la responsabilidad de convertirse en el instructor de sus empleados y trabajadores, debe participar en la elaboración o modificación de los programas.

Esto es debido a que es el él quien mejor conoce los deberes y responsabilidades del cargo, los conocimientos, destreza y habilidad exigidos para desempeñarlo y la capacidad real de la persona designada en tal posición.

Los siguiente puntos son los sugeridos para el trabajo del departamento:

- Promover el desarrollo personal y de la organización, mediante la formación formal de los recursos humanos.
- Actualizar y especializar al personal de la empresa para que desarrolle con mayor eficiencia y productividad su labor.
- preparar al personal mediante variados programas de capacitación para la asignación de nuevas actividades, según el departamento de que se trate.
- Capacitar al personal a fin de que éste pueda participar de manera exitosa en los programas de promoción y ascensos.
- Elevar el nivel de eficiencia, satisfacción y productividad a través de la constante actualización y especialización del personal.
- Facilitar la integración del nuevo personal mediante un programa de capacitación inductiva.

- Reducir y controlar los índices de siniestrabilidad en la empresa mediante la óptima capacitación del personal en materia de seguridad e higiene; y,
- Realizar todos los trámites legales que la capacitación demande de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.

Mediante esos fines trabajará dicho departamento organizado como se muestra en la figura siguiente:



4.2. Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y de Seguridad e Higiene.

En cuanto a la comisión mixta de seguridad e higiene, se necesita que esta lleve a efecto las juntas de cada mes y realizar el recorrido por las instalaciones de la empresa.

Mediante un programa anual el recorrido en recorridos mensuales, tiene que trabajar la comisión, con la finalidad de recorrer el edificio, las instalaciones, maquinaria y demás aspectos materiales; abarcar, también, actividades que incidan sobre el elemento humano a fin de despertar y desarrollar su conciencia y capacitación en materia de seguridad e higiene.

Se debe de hacer un recorrido extramensual cuando, por ejemplo, ocurre un accidente grave en determinada área de trabajo o cuando existan cambios sustanciales en el proceso del trabajo.

En base a lo anterior, se hará el reporte mensual para enviarlo ante la STyPS en la delegación que le corresponda. Para realizar este reporte, se debe y se tiene que llevar a cabo la junta correspondiente.

La comisión debe de exigir que eso se realice, ya que si no se esta de acuerdo, no se debe de firmar el acta mensual. Además esta debe de velar porque realicen cursos de seguridad reales por lo importante que pueden ser para reducir los

accidentes de trabajo.

En cuanto a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, se propone realizar inmediatamente lo siguiente:

a) La creación de la comisión como se describe en el artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo, el cual dice textualmente así: "En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas."³¹

En base a esta norma se creará la Comisión al igual que la de Seguridad e Higiene o en su defecto, esta puede ejercer las funciones en ambas al mismo tiempo. No olvidando que el patrón tiene la obligación de impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores a su servicio como lo dictan los artículos 132 fracción XV y 153-A de dicha ley y en el artículo 132 fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

b) Formular y registrar el plan o los planes y programas de capacitación y adiestramiento para todos los trabajadores como lo pide el artículo 153 N, una vez que se ha revizado el contrato Colectivo de Trabajo. Tal revisión se realiza cada dos años; y,

c) Proporcionar constancias de habilidades laborales al termino de capacitación a los trabajadores, así como su pertinente registro ante la secretaria, como lo muestran los artículos 153-T y 153-B mencionados anteriormente.

Lo anterior servirá para cumplir las obligaciones legales en dicha materia, lo que permitirá, elevar la calidad de vida de los trabajadores y repercutir en el incremento de la producción y productividad de la empresa.

4.3. Programa de Capacitación y Adiestramiento.

El programa propositivo para la empresa debe de tomar en consideración las siguientes políticas para su ejecución, las cuales se desglosan a continuación.

1. En las distintas áreas de trabajo se promoverá la capacitación continua del personal con el fin de actualizar y especializar al recurso humano en la tarea a realizar.
2. Todo el personal de nuevo ingreso, debe de participar en un programa de inducción, con el fin de facilitar su rápida e idónea integración a la empresa.
3. El departamento de recursos humanos conjuntamente con el encargado de capacitación y demás secciones de la empresa, realizarán periódicamente estudios

³¹ Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Ley... *op. cit.* P. 75.

para determinar necesidades de capacitación.

4. Es responsabilidad de todos los gerentes de área, así como del encargado de la capacitación, el promover la participación de todo el personal en los programas de la formación que la empresa realice.
5. Se debe de dar prioridad en los programas de capacitación al personal que por sus características, le sea más necesaria.
6. La capacitación y adiestramiento, debe de ser un requisito indispensable para la promoción y ascenso del personal a puestos de mayor jerarquía, responsabilidad y mejor sueldo.
7. La empresa deberá contar siempre con la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, la cual actuará en los términos que la legislación vigente dicte.

Tomando en consideración de que existe una comisión mixta de capacitación y adiestramiento que vigila porque esta se lleve a cabo conforme a la ley y en base a las políticas propuestas líneas atrás, tal departamento debe de contar, primeramente, con un análisis de puesto elaborado, investigado u analizado por la persona asignada para tal. El análisis del puesto explicará las funciones, obligaciones y responsabilidades que se van hacer en un puesto. Además de que el propio nombre del puesto da la pauta para saber el nivel en que se encuentre un trabajador, en relación con los demás puestos o departamentos de la empresa.

El análisis de puestos proporcionará información necesaria para detectar las necesidades de capacitación del trabajador y otro datos que sirven para una valuación de puesto, para posibles ascensos y promociones en un futuro. El modelo para realizar este análisis de puesto, se propone en el **Anexo No. 7**.

Así, con esa herramienta de estudio, el encargado de elaborar el programa tendrá una visión más amplia para saber identificar lo que se necesite en la empresa en cuanto a este tema, aplicandolo de manera individual o por grupo según sea el caso.

Como segundo factor, se debe de contar con los instructores necesarios para impartición del programa. Estos deben de ser generadores del cambio para sacar a la empresa de los problemas insaños que en esta existen. Los posibles temas que se impartan al personal deben de ser dominados completamente para que el personal reciba bien la instrucción.

∨ El instructor debe poseer un dominio teórico y práctico de la instrucción que vaya a proporcionar o de una o varias especialidades u oficios, o una parte de ellos, su finalidad debe de ser la de transmitir sus conocimientos y experiencias a otras personas que los necesiten para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo; sobre el instructor recaerá de manera especial la tareas de la aplicación eficaz de la capacitación.

En tercer término y último, la persona encargada de elaborar los programas tiene que conocer, como el instructor, cada uno de los procedimientos para la ejecución de

una tarea. Con el análisis de puestos y con la visita visual al área de trabajo, se valdrá el encargado para la realización de tal. Además, debe de reunirse con los principales jefes de departamento para que obtenga información más precisa sobre lo que se hace en ellos y escuchar propuestas para el programa para que este sea satisfactorio a las necesidades de cada área o sección de trabajo.

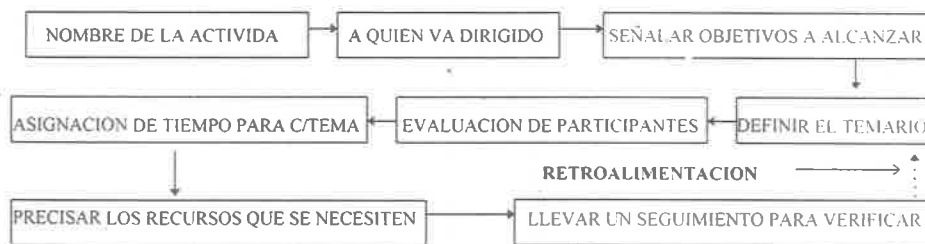
Una vez tomando en cuenta los puntos anteriores, el programa de capacitación debe de observar para cada uno de los departamentos de la empresa o para toda la estructura en general, lo siguiente:

1. Nombre de la actividad.
2. Señalar a quien va dirigido.
3. Apuntar los objetivos generales a alcanzar con el programa.
4. Definir el temario.
5. Evaluar.
6. Asignarle tiempo a cada tema.
7. Precisar los recursos que se necesitarán para el desarrollo de la actividad;y,
8. Precisar cómo se llevará el seguimiento de la actividad.

En consideración de los puntos anteriores, se propone que se impartan los siguientes programas para el personal administrativo, de confianza, para su óptimo desenvolvimiento y desarrollo en las actividades asignadas, como base para la capacitación y adiestramiento. Los programas que se proponen, son basados al trabajo del personal y de las carencias que se observan.

| | |
|------------------------------------|--|
| Programa de inducción a la empresa | Programa de desarrollo operativo |
| Cursos de toma de decisiones | Programa de desarrollo administrativo |
| Curso de operación de computadoras | Programa de desarrollo ejecutivo |
| Curso de motivación al cambio | Programa: naturaleza y características de la empresa mediante el proceso administrativo. * |
| Actualización en impuestos | |

También, se propone un procedimiento para llevar a cabo el programa de capacitación y adiestramiento que fluirá de esta manera:



Como ejemplo y proposición, tomaremos del primer cuadro (el marcado con el asterisco) para la impartición de la Capacitación y Adiestramiento, basado en los ocho puntos descritos anteriormente; tomando en consideración que “la capacitación es de carácter más bien teórica, de amplitud mayor y para trabajos calificados y el adiestramiento, es de carácter más bien práctico y para un puesto en concreto; es necesario en toda clase de trabajo, e indispensable, aun suponiendo una capacitación previa”.³²

Programa de capacitación

1. **Actividad.** Conocer la naturaleza y características de la empresa mediante el el proceso administrativo. Esta debe de ser clara, concisa y reflejar lo que en la práctica es
2. **Dirigido a:** Todo el personal de confianza de la oficina y de la planta, en el que se segmentará la actividad para cada departamento o persona para la dirección de la acción.
3. **Objetivos generales.** Proporcionar a los participantes los conocimientos precisos que les permitan comprender la naturaleza y características de la empresa en la cual prestan sus servicios. Asimismo, ubicarlos en el contexto del proceso administrativo, analizando los aspectos contenidos en cada uno de los pasos o faces, interrelacionandoles con los procesos reales de la empresa. La estructura del programa está dada por el proceso administrativo, cuestión que debe de facilitar la estructura y correlación de los contenidos.
4. **Definir el temario.** Se sugieren estos temas:
 - La administración y el proceso administrativo. Términos usuales, importancian en la gestión gerencial, escuelas clásicas y contemporáneas.
 - ◆ El proceso administrativo. Definición, modelos etapas.
 - ◆ Planeación. Administración por objetivos, contingencias y estrategia. Diseño y

³² Agustín Reyes Ponce, Administración de Personal, Primera Parte, p.103.

aplicación de políticas procedimientos, programas y presupuestos.

- ◆ **Organización.** Principales funciones, manuales, estructuras, jerarquización características de la empresa.
 - ◆ **Integración y dirección.** Reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo de recursos humanos, relaciones laborales, motivación, liderazgo, comunicación, toma de decisiones y trabajo en equipo.
 - ◆ **Control.** Auditoría administrativa y contable, manejo de herramientas de control, ruta crítica y gráficas de Gantt.
 - ◆ **Trabajo en equipo.** Dinámica de grupos, contenido y proceso, colaboración y competencia.
5. **Evaluar.** Se realizará un examen a todos de los conocimientos adquiridos al concluir el programa y a cada uno de ellos.
6. **Asignación de tiempo para cada tema.** Este se dará en base a lo que disponga el instructor. Se propone que se haga mediante una gráfica tipo calendario, asignandole el tiempo a cada tema y una estima del mismo para dudas y discusiones. La figura muestra una manera de realizarlo.

| ACTIVIDAD | INSTRUCTOR(S) | AULA # | DURACION | | FECHA | ENE | FEB | MAR | ABR |
|--|---------------|--------|----------|-----|-------|-----|-----|-----|-----|
| | | | Hrs. | Día | | | | | |
| | | | | | I | T | | | |
| | | | | | N | C | | | |
| | | | | | J | R | | | |
| | | | | | C | M | | | |
| | | | | | J | J | | | |
| | | | | | O | N | | | |
| | | | | | | O | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| OBSERVACIONES: Describir algún aspecto sobresaliente durante el desarrollo del programa. | | | | | | | | | |

7. **Recursos necesarios.** El programa se desarrollará en un salón acondicionado con un proyector de imágenes que contengan la información de los temas y, si es necesario, proporcionar la misma mediante copias a los educandos.

En un momento dado, se puede impartir el programa por medio de la computadora, una vez que se hayan diseñado los temas. Sin embargo, es difícil tener una computadora por persona. Si la capacitación se le da un grupo reducido de personas, sí se podría dar los temas mediante esa herramienta.

8. **Seguimiento de la actividad.** Se verá cuando el personal se desarrolle en su actividad, en los resultados que se den en su trabajo. Es decir, si el curso propició el orden de actividades y el control que debe de observarse en la praxis al momento de

realizar la función en el cargo y al instante de realizar una función que requiera de ese proceso administrativo. En caso contrario, se tendrá que evaluar el curso de capacitación y hacer ajustes a manera de retroalimentación para que se perfeccione el programa y este sea cien por ciento de provecho para el personal y la empresa.

Se aconseja realizar cada dos meses, en determinado tema instruido, esa evaluación, una vez que finalice la actividad y realizarla en dos frentes. Una consulta a los jefes de departamento de los participantes en cuanto informen qué cambios de conducta han observado, asociados a las actividades de capacitación y una consulta a los participantes para detectar el grado de aplicabilidad de lo aprendido. Tales evaluaciones deben de ser presentadas para la elaboración del informe final, el cual debe de ser presentado para analizarse y definir si se amerita un reforzamiento en las acciones del programa.

En cuanto al personal sindicalizado y de confianza de la planta productiva, se proponen para la capacitación y adiestramiento temas como:

| | |
|---------------------------------|--|
| Administración del tiempo | Curso Seguridad Industrial |
| Curso de primeros auxilios | Programa de Control de calidad |
| Curso de motivación al cambio | Programa de inducción a la empresa |
| Programa: manejo de montacargas | Programa para el manejo de equipo de trabajo especial. |

Para personal de la planta se requiere del adiestramiento en cada uno de los departamentos, una vez que se ha proporcionado la capacitación técnica requerida para el manejo de estos. Para esto, se propone impartir el adiestramiento para llegar a ocupar el puesto de Supervisor de Hornos, ya que se requiere de ello. Partiendo de la premisa de que el adiestramiento da al trabajador la oportunidad de actualizar y de renovar sus conocimientos, la par con el avance de la época.

Programa de Adiestramiento

1. **Actividad.** Adiestramiento dirigido al personal de la planta para aspirar al puesto de Supervisor de Hornos.

3. **Dirigido a.** Todo el personal de la planta que siga en la lista del escalafón o que por sus aptitudes y desarrollo sea propuesto para el puesto.

4. **Definir el temario.** Se proponen los siguientes puntos basados en los requerimientos que el puesto exige.

- ◆ Conocer los materiales y fundentes, para la preparación de cargas al horno.
- ◆ Sistema de preparación de cargado.
- ◆ Encendido del horno, regulación del gas, sangrado por sistema de agua.
- ◆ Lingoteado del metal y separación de residuos.
- ◆ Extracción de polvos y limpieza de conductos de aire.
- ◆ Terminación de fusión.
- ◆ Finalmente la extracción de escorias.

5. **Evaluar.** Se hará a cada participante un pequeño examen de experiencia contraída, para diagnosticar si encaja en el temario o si se tiene que modificar para cada trabajador.

6. **Asignación de tiempo a cada tema.** Se estima para dicho adiestramiento un tiempo de tres meses en seis días a la semana y ocho horas diarias de adiestramiento para todos los temas en su conjunto.

7. **Recursos necesarios.** Se pagará a cada trabajador un bono en vales de despensa y un día de salario extra, además de su pago nominal normal.

8. **Seguimiento de la actividad.** Se realizará un examen de destreza en los diferentes tipos de hornos que existen en la planta, además se observarán directamente a los adiestrados para verificar la forma y resultados del trabajo realizado. También se puede realizar una evaluación mediante un formulario de preguntas al instruido sobre los temas impartidos.

De esa forma se pueden llevar a efecto todas las necesidades de capacitación y adiestramiento que requiere la empresa, con un buen sistema de información formal.

Se tiene que trabajar para realizar ese sistema de información que comunique de manera eficaz sobre la necesidad de esos dos elementos que sirven para aumentar la productividad del trabajador y, además la disminución de accidentes de trabajo.

Así, la empresa y el trabajador se beneficiarán; por un lado, la empresa disminuirá sus gastos y aumentará su producción, por el otro, el trabajador aumentará sus conocimientos técnicos y la destreza para desarrollar la actividad en la que se desenvuelve, situación que le beneficia para toda la vida.

Finalmente, en una encuesta realizada a 52 trabajadores (sindicalizados y de confianza sobre la necesidad de la capacitación y adiestramiento. Los resultados fueron que un 80 por ciento requería de ello y el 20 por ciento restante, no le interesaba, que le daba igual si se llevaba a efecto, que a final de cuentas no ganan nada.

Como lo muestra esa estadística, es evidente que es necesario un sistema de capacitación y adiestramiento para elevar la calidad del trabajo y aumentar la

seguridad en el trabajo. Con las propuestas arriba descritas, se espera que el caso omiso a lo que se propone.

El progreso de la empresa se debe de dar en los albores de un buen sistema de información que administre de manera satisfactoria la exigencia del constante cambio tecnológico. Los recursos se tienen que administrar conjuntamente, en donde el principal es el humano. La capacitación y el adiestramiento constante tiene que ir a la par de los cambios técnicos. Es así como la organización se tiene que preocupar por tener un sistema de capacitación y adiestramiento visto como una inversión que le traerá frutos cuando se presenten los resultados de ese sistema. De esa manera, los recursos humanos progresarán en unión con su propia fuente de trabajo. También es importante que se le motive al personal para que se interese en la capacitación, ya que a la fuerza no es bueno hacer nada. De otra forma, el personal caerá, así como la empresa, hacer las cosas solamente por cumplir con las disposiciones que las normas y reglamentos dictaminan en sus artículos.

CONCLUSIONES

Hoy en día es una necesidad seguir avanzando en proyectos de investigación que permitan alcanzar nuevos métodos de evaluación de la capacitación y su impacto en la productividad de la empresa, pero esto se logrará intentando integrarla como un elemento esencial para el desarrollo de la organización

El partir de indicadores cuantitativos para diseñar o modificar los programas de capacitación y adiestramiento pueden facilitar que este sea más acorde al entorno laboral de la empresa.

El encargado de la capacitación y en su defecto el departamento, debe de tener presente que la premisa de que los resultados de la capacitación y adiestramiento no se pueden observar de la noche a la mañana, este cambio se tiene que dar poco a poco.

Estamos viviendo tiempos de constante cambio en todos los sentidos en el que la sobrevivencia depende del grado de respuesta que de la empresa con nuevos modelos o sistemas de información administrativos de organización. Ésta, debe tener presente que todo proyecto o modificación de cualquier sistema administrativo, como la capacitación y adiestramiento, está sustentado en el desarrollo de su personal, el cual a su vez requiere de un Plan de Capacitación que contribuya a asegurar el crecimiento y su permanencia en un mercado que exige mayor competitividad cada día.

El capacitador o instructor que ejecute el plan o programa propuesto, debe de enfrentarse a las exigencias del cambio y retomar -plenamente- su papel de generador de cambios, sacando a la organización de los problemas en que se encuentra. De esa manera, la misión del ejecutor se orienta a convencer y no a vencer, lo que lleva a la responsabilidad de ser congruente con el entorno de la empresa.

Por otro lado, la responsabilidad del departamento de recursos humanos radica en el logro de un cambio basado en la gente, para mover equipos, sistemas de organización en cada departamento o sección y en todo el sistema administrativo general de la empresa, para aspirar hacia el alto desempeño.

Tal departamento, lleva la consigna de capacitar y propiciar la habilitación del personal para que sea capaz de reflexionar acerca del cambio más conveniente para él y, a partir de ello, aprender cómo cambiar efectivamente y no sólo copiar cambios.

Esto inicia desde la adecuada selección del empleado, ya que con eso, se evita asumir que la capacitación es capaz de todo y el adiestramiento no puede convertir a uno en algo que no es.

Así pues, la capacitación y el adiestramiento como sistema implantado en la empresa y como medida necesaria para soportar los constantes cambios tecnológico, debe de ser parte el hoy y el mañana, flexible, pertinente y de calidad, basada en una

acertada detección de necesidades, habilidades y destrezas para la innovación y adaptación del trabajador.

Otro punto importante que se tiene que recalcar es que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y de Seguridad e Higiene, son las que se encargarán de vigilar lo anterior. Es decir, las funciones de tales comisiones son las de apoyo, de vigilancia y de verificación fundamentalmente; su mecanismo es el de optar por una estrategia vital que precise un cambio de mentalidad y cultura para erradicar confrontaciones sistemáticas y lesivas entre patrón y trabajador, ya que ellos nos puede dar oportunidades para fortalecer nuestras fuentes de trabajo y buscar eficiencia y productividad, reducción de costos, mejoras de calidad y optimización de beneficios.

Todo ello se logrará sólo si se da la departamentalización propuesta de toda la organización, el respeto de jerarquías, la adopción de sistemas de información en cada uno de los departamentos para que informen de manera veraz y oportuna del trabajo realizado y la idea de que cada función debe de ser para el que es responsable de ella, siguiendo una línea de mando ascendente, descendente según sea el caso.

Los gerentes de la empresa y los accionistas, deben de permitir que se lleve a término esas propuestas, ya que de otra forma, si no cambian su forma de accionar, la organización irá cada vez más abajo con los problemas de mando en toda la estructura que aunados a la crisis que nos agobia, será más difícil avanzar.

La autorización para llevar a la práctica las propuestas de este trabajo, dependerá de los gerentes de la empresa porque son los que toman las decisiones y deberán estar consientes de que las funciones de cada trabajador tienen que estar normadas por un sistema planeado y organizado en base a la razón de ser de la empresa y en pro del progreso armónico de todos los que la integran.

ANEXOS

ANEXO 1

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE POR TIEMPO DETERMINADO CELEBRAN EN TLALNEPANTLA, EDC. DE MÉXICO A LOS ____ DÍAS DEL MES DE _____ DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y SEIS LOS SRES. PEDRO ANTONIO GOYA DIEGO Y JOSÉ MIGUEL GOYA DIEGO. QUIENES SUSCRIBIMOS ESTE CONTRATO EN REPRESENTACIÓN DE ESTAÑO ELECTRO. S.A. DE C.V. QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARÁ LA "EMPRESA" Y POR LA OTRA _____ DE NACIONALIDAD MEXICANA DE _____ AÑOS DE EDAD, DE SEXO MASCULINO, ESTADO CIVIL _____ Y CON DOMICILIO EN _____ DE ESTA CIUDAD, A QUIEN SE DENOMINARÁ EL TRABAJADOR AL TENOR DE LAS SIGUIENTES

CLAUSULAS

PRIMERA.- El trabajador se obliga a prestar bajo la dirección y dependencia del patrón sus servicios personales como *AYUDANTE GENERAL* Debiendo desempeñar sus servicios en Fernando Montes de Oca 14, Fracc. Ind. Tlalnepantla, Edo. de México. Durante la jornada de trabajo, el trabajador estará sujeto a la capacitación que le sea proporcionada por la empresa para el buen desempeño de sus labores de acuerdo a la categoría que le sea asignada.

SEGUNDA.- El trabajador será contratado por la empresa para capacitarse en el departamento de _____ por tal razón la duración de este contrato será de 28 días. Por lo anterior el presente contrato estará vigente hasta el _____

TERCERA.- La jornada de trabajo será de ocho horas de acuerdo a lo establecido en el Contrato Colectivo de Trabajo. Comprometiéndose el trabajador a rotar cualquiera de los turnos establecidos en dicho contrato, siempre que la empresa se lo solicite. La semana comprenderá de martes a lunes, tomándose este último día para el corte semanal.

CUARTA.- El patrón se obliga a pagar al trabajador por los trabajos ejecutados, el siguiente salario semanal NS175.77 (Ciento Setenta y Cinco N.P. 77/100 M.N.) En el que queda comprendido el pago correspondiente a séptimos días y descansos obligatorios que establece la Ley Federal de Trabajo.

El pago se hará en moneda nacional el último día laborable de cada semana en El Centro de Trabajo, liquidándose al mismo tiempo los salarios ordinarios y extraordinarios que haya devengado el trabajador, quien de no hacer reclamación alguna al efectuarse el pago, se entenderá que está conforme con la liquidación recibida.

QUINTA.- Las partes convienen en que el día de descanso semanal será el domingo, sin perjuicio de que se devenga en cualquier otro día, de requerirlo así las necesidades del trabajo. Si el trabajador labora menos de los seis días de la semana, el pago del día de descanso se hará proporcionalmente a los días efectivamente trabajados. En caso de que durante el período de este contrato hubiere algún día de descanso obligatorio el trabajador lo disfrutará percibiendo su salario íntegro.

SEXTA.- El trabajador está obligado a someterse a un reconocimiento médico para comprobar que no tiene ninguna incapacidad o padece algún enfermedad contagiosa o incurable, bien al tiempo de su ingreso o durante el desarrollo de su trabajo al ser requerido por el patrón. El trabajador está de acuerdo en que los resultados de los exámenes practicados de conformidad con el párrafo anterior sean conocidos y debidamente custodiados por la empresa.

SEPTIMA.- El trabajador desempeñará sus servicios bajo la dirección y dependencia de la empresa, quedando obligado a observar todas las instrucciones que de ésta o sus representantes reciba, en relación con el servicio contratado.

Las operaciones realizadas por el trabajador, estarán sujetas a la aprobación de la empresa y no podrán perfeccionarse hasta el momento preciso en que ésta las acepte.

OCTAVA.- La empresa inscribirá a el trabajador en el Instituto Mexicano del Seguro Social pagando el trabajador las cuotas que le corresponden en los términos de la Ley del Seguro Social.

NOVENA.- La empresa podrá rescindir el presente contrato si el trabajador engaña, o en su caso, el sindicato lo hubiere propuesto o recomendado ofrece documentos o certificados falsos o referenciales en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades que carezca. Esta causa de rescisión será válida durante la vigencia del presente contrato.

DECIMA.- Durante la vigencia del presente contrato el trabajador observará estrictamente los Reglamentos de Trabajo que tiene formulados la empresa o que formule en lo futuro.

DECIMA PRIMERA.- El trabajador queda obligado a dedicar todo su tiempo laborable a la empresa absteniéndose de representar a trabajar para cualquier otra persona física o moral.

DECIMA SEGUNDA.- El trabajador queda obligado a no divulgar ninguno de los aspectos de los negocios de la empresa ni proporcionará a terceras personas, verbal o por escrito, directa o indirectamente, información alguna sobre los sistemas y actividades de la empresa. No mostrará a terceros los artículos, estudios, folletos, publicaciones manuales y en general los documentos que le proporcione la empresa o que él prepare o formule en relación o anejon con sus servicios contratados.

Las partes convienen en que lo no previsto en el presente contrato se regirá por el Contrato Colectivo de Trabajo y en su caso por la costumbre y la buena fe. Para constancia firman de conformidad los interesados, ante testigos previa lectura.

LA EMPRESA

EL EMPLEADO

Ing. Pedro Antonio Goya Diego
Ing. José Miguel Goya Diego

TESTIGO

TESTIGO

ANEXO 2

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PROVISIÓN SOCIAL
 DIRECCIÓN GENERAL DE INSPECCIÓN FEDERAL DEL TRABAJO
 ANEXO DE CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO
 DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA EL DESARROLLO DE INSPECCIÓN DE
 CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO

1. PERSONAS QUE INTERVIENEN:

- A) REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA (PODER NOTARIAL E IDENTIFICACIÓN)
- B) SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO (FORMA DE NOTA E IDENTIFICACIÓN)
- C) REPRESENTANTES DE LAS COMISIONES MIXTAS DE
 - I) CUADRO GENERAL DE LAS ACTIVIDADES
 - II. REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO
 - III. PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES
 - IV. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO (ALCANTARILLÓN E IDENTIFICACIONES)
 - D) DOS TESTIGOS DE ASISTENCIA (IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO)

2. INFORMACIÓN GENERAL:

- A) ACTA CONSTITUTIVA Y REFORMAS, EN SU CASO
- B) ACTIVIDAD REAL DE LA EMPRESA
- C) REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES
- D) REGISTRO PATRIMONIAL ANTE EL

CON CLASE Y GRADO DE RIESGO:

- A) TOTAL DE TRABAJADORES, DESGLOSADO POR SEXO, SINDICALIZADOS, CONFIANZA, EVENTUALES Y EXTRANJEROS
- B) CÁMARA PATRIMONIAL Y REGISTRO
- C) SINDICATO TITULAR DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY CENTRAL OMBENA
- D) DOMICILIO FISCAL
- E) CAPITAL CONTABLE ACTUAL

3. TRABAJO DE MENORES:

- A) PERMISO SE LA S.T.P.S. Y CERTIFICADO MEDICO
- B) JORNADA DE TRABAJO, DIAS DE DESCANSO, TIEMPO EXTRAORDINARIO Y VACACIONES
- C) REGISTRO DE INSPECCIÓN ESPECIAL

4. TRABAJO DE MUJERES EN ESTADO DE GESTACIÓN O LACTANCIA:

- A) JORNADA DE TRABAJO Y TIEMPO EXTRAORDINARIO
- B) DESCANSOS PRE Y POSTNATAL (CERTIFICADO DE INCAPACIDAD)
- C) PERIODO DE LACTANCIA

5. CONTRATACIÓN:

- A) INDIVIDUAL
- B) COLECTIVA FECHA DE DEPÓSITO ANTE LA JUNTA
- C) LEY

6. REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO:

- A) ACTA DE INTEGRACIÓN DE LA COMISIÓN
- B) FECHA DE DEPÓSITO ANTE LA JUNTA

7. SALARIOS Y DESCUENTOS:

- A) NOMBRAS DE SEIS MESES A LA FECHA
- B) RECIBOS DE PAGO

8. JORNADA DE TRABAJO Y TIEMPO EXTRAORDINARIO:

- A) TARJETAS DE ASISTENCIA O REGISTRO DE ENTRADAS Y SALIDAS

9. COMPROBANTES DE PAGO DE AGUINALDO, VACACIONES Y PRIMA VACACIONAL, DIAS DE DESCANSO SEMANAL Y OBLIGATORIOS Y PRIMA DOMINICAL.

10. PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES:

- A) CÁMARA DEL ÚLTIMO EJERCICIO FISCAL
- B) PROYECTO DE REPARTO DE UTILIDADES Y ACTA DE LA COMISIÓN REVISORA
- C) RECIBOS DE PAGO

11. PAGOS EFECTUADOS POR LA EMPRESA:

- A) ÚLTIMOS TRES ÚLTIMOS PAGOS BIMESTRALES
- B) INFORMANT SAS, (ÚLTIMOS TRES PAGOS BIMESTRALES)
- C) FONDCO (ÚLTIMOS PAGOS)

12. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO:

- A) INTEGRACIÓN Y REGISTRO DE LA COMISIÓN MIXTA
- B) PLANES, PROGRAMAS Y SU REGISTRO
- C) CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES
- D) CLÁSULAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN CADA TIPO DE CONTRATACIÓN

13. CUADRO GENERAL DE LAS ACTIVIDADES:

14. OTORGAMIENTO DE BECAS, ALFABETIZACIÓN, FOMENTO A LAS ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS.

15. INTERROGATORIOS (MÍNIMO DOS TRABAJADORES)

16. MANIFESTACIÓN DE LAS PARTES, PLAZO ARTICULO 88 DE LA LEY FEDERAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO, CIERRE DEL ACTA, LECTURA Y FIRMAS

A T E N T A M E N T E

EL INSPECTOR FEDERAL DEL TRABAJO

C. _____

RECIBE EL ANEXO EL (LA) C _____ QUEN DIJO SER: _____

EL DIA _____ DE _____ DE _____ A LAS _____ HORAS FIRMANDO PARA CONSTANCIA, ENTENDIDO DE QUE DEBE ENTREGARLO AL PATRÓN O SU REPRESENTANTE LEGAL.

FIRMA DE QUIEN RECIBIÓ EL ANEXO _____

ANEXO 3



ESTAÑO ELECTRO S.A. DE C.V.

SECRETARIA DEL TRABAJO
Y PREVISION SOCIAL
DELEGACION FEDERAL
EN EL ESTADO DE MEXICO

MINUTA DE LA JUNTA DE LA COMISION MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE CELEBRADA EL DIA 31 DE OCTUBRE DE 1996, A LAS 8:00 A.M. CON LA ASISTENCIA DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES Y LOS REPRESENTANTES LOS TRABAJADORES.

No. DE TRABAJADORES: 88 SINDICALIZADOS
14 DE CONFIANZA

NUMERO DE REGISTRO DE LA COMISION: 15-1-7-95-00074

DOMICILIO: FERNANDO MONTES DE OCA No. 14 FRACC INDUSTRIAL TLALNEPANTLA,
ESTADO DE MEXICO, C.P. 54030

TELEFONO: 310 42 66

ACTIVIDAD: PLANTA DE FUNDICION Y REFINACION DE METALES NO FERROSOS, EN ESPECIAL
DE ESTAÑO.

No. DE REGISTRO DEL I.M.S.S. 6030104100

CLASE: V

GRADO DE RIESGO: 10.035

JUNTA

SE COMENTO SOBRE LAS PLATICAS DEL USO ADECUADO DEL EQUIPO DE SEGURIDAD IMPARTIDA POR EL D. MIGUEL ANGEL LINARES RENDON, QUE FUE DE GRAN IMPORTANCIA Y CONSIDERAMOS QUE TUVO UNA GRACIA ACEPTACION PARA LOS ASISTENTES.

RECORRIDO

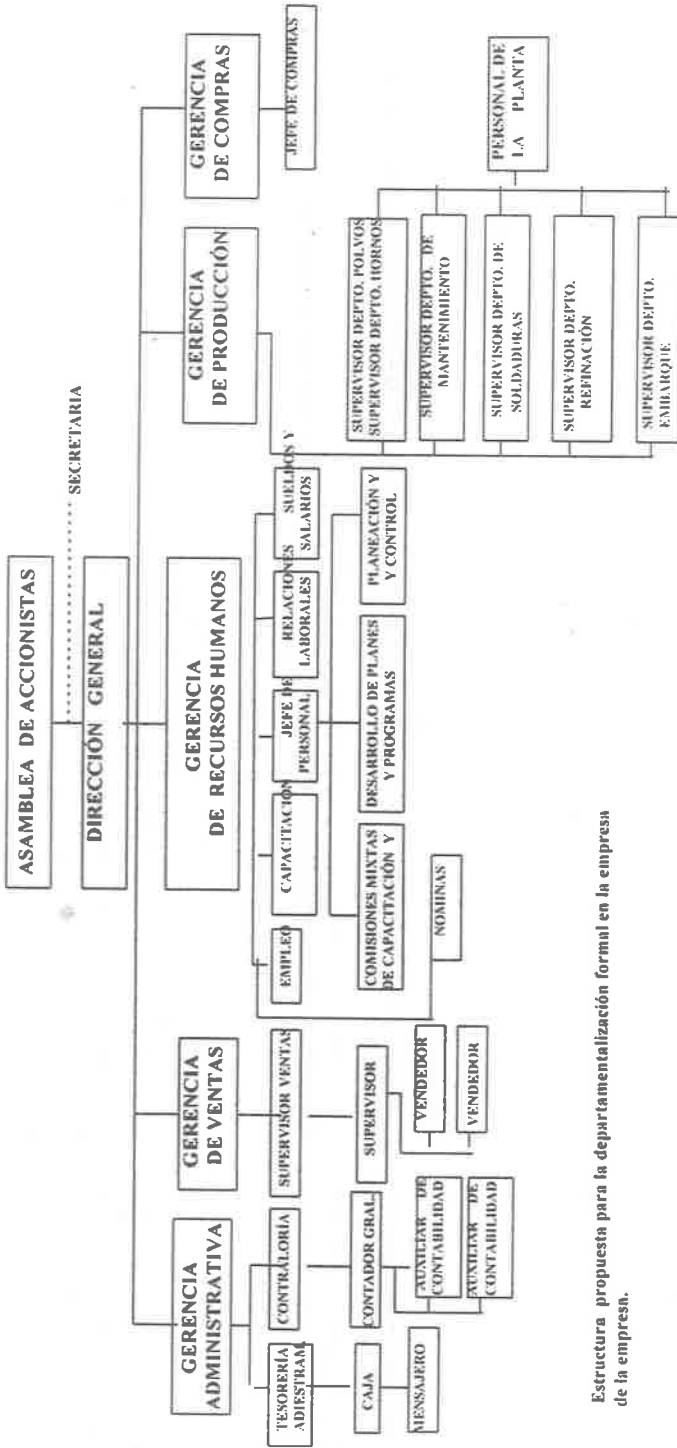
SE HIZO UN RECORRIDO EN EL DEPARTAMENTO DE SOLDADURA DE ALAMBRE Y SOLDADURA EN BARRA S, ENCONTRARSE NINGUNA NOVEDAD.

ACCIDENTES

EL DIA 25 DE OCTUBRE DE 1996, OCURRIO UN ACCIDENTE AL SR. JUAN ROBERTO CASTILLO CHAVEZ, AYUDANTE GENERAL QUIEN SEÑALA, QUE UN COMPAÑERO AL VOLTEAR UNA LINGOTERA QUE CONTENIA MATERIAL CALIENTE, AL CONTACTAR CON EL AGUA SE ORIGINO UNA EXPLOSION PROVOCANDOLE UNA QUEMADURA DE 2º GRADO EN REGION TORACOABDOMINAL Y EN EL BRAZO IZQUIERDO.

ANEXO 4

Estructura Organizacional
 ESTAÑO ELECTRO, S.A. DE C.V.



Estructura propuesta para la departamentalización formal en la empresa de la empresa.

ANEXO 5

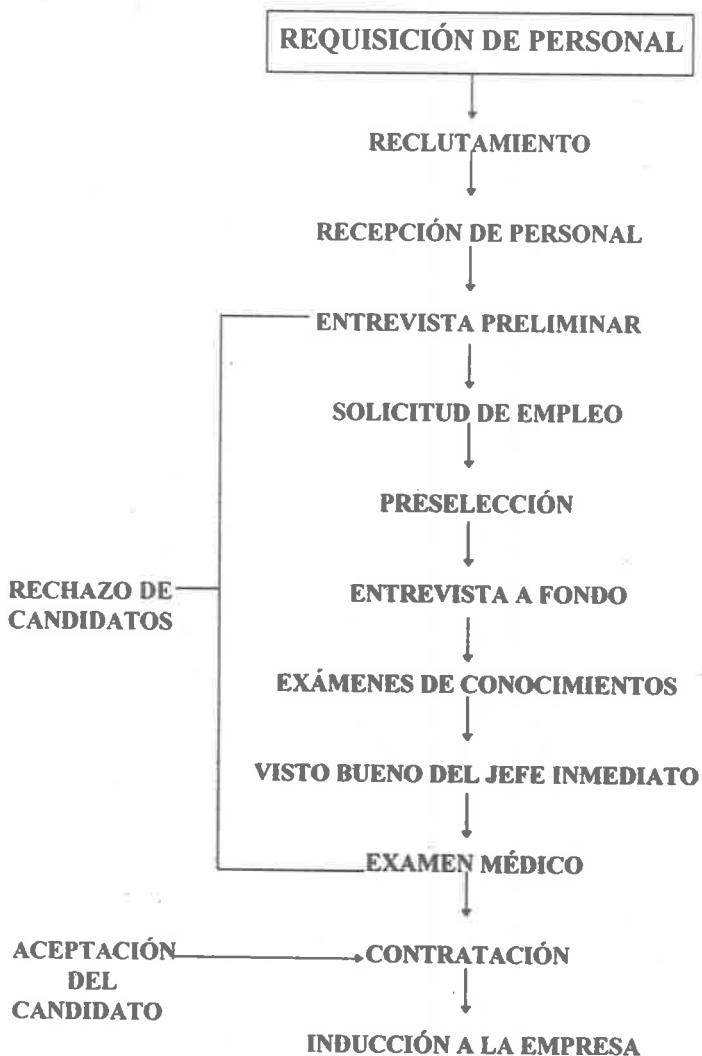
Cuadro Propuesto Para Realizar el Reclutamiento de Personal



ESTA FUNCIÓN SE REALIZARÁ EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN LA SECCIÓN DE EMPLEO.

ANEXO 6

Forma propuesta para llevar a cabo la selección de personal



Es preciso decir que, al momento de que el trabajador sea contratado, éste necesita ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio en el que se desarrollará; informándole sobre la historia de la empresa, la organización, las políticas de personal, reglamentos, beneficios a los que tiene derecho y llevarlo a la planta para que conozca a ésta y presentarlo con alguno de los jefes de mayor categoría.

ANEXO 7

Modelo para realizar el análisis de puesto en la empresa

DATOS GENERALES

| | |
|----------------------|----------------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | |
| GIRO | FECHA DE ELABORACIÓN |
| ANALIZÓ | REVISÓ |
| | |

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

| | | |
|---|---------------------------|----------------|
| NOMBRE DEL CARGO | CLAVE | |
| DEPARTAMENTO, LUGAR DONDE TRABAJA (OFICINA, PLANTA) | | |
| PUESTO DE CONFIANZA O SINDICALIZADO | PUESTO INMEDIATO SUPERIOR | |
| PUESTO INMEDIATO INFERIOR | SUELDO MENSUAL | COMPENSACIONES |
| HORARIO DE TRABAJO | | |
| PUESTOS A LOS QUE INFORMA O REPORTA ASUNTOS QUE REPORTA | | |

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

¿En qué consiste su actividad laboral?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

La información obtenida en este esquema, servirá como una herramienta para detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento, para saber si las personas están ocupando el puesto que deben y posiblemente para ser promovido a otro mejor remunerado.

BIBLIOGRAFÍA

1. AMARO GUZMAN, Raymundo, Administración de Personal, México, Ed., Limusa, 1990.
2. BAENA Paz, Guillermina, Instrumentos de Investigación, 9na. ed., México, Ed. Editores Mexicanos Unidos S.A., 1982.
3. BERTALANFFY, Ludwing Von, Teoría General de Sistemas, México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1976.
4. CARDENAS, Miguel A. La Ingeniería de Sistemas, México, Ed., Limusa, 1978.
5. DE LA MORA, Eyssautier, Metodología de la Investigación, México, Ed., ECASA, 1993.
6. GOMEZ AQUINO, J., Recursos Humanos, México, Ed., ECASA, 1992.
7. HOARE, H.R., Uso de Análisis de Red en la Administración de Proyectos, México, Ed., Diana, 1979.
8. HODGETTS, Richard M., et. al., Comportamiento en las Organizaciones, Mexico, Ed., Mc Graw Hill, 1992.
9. JIMENEZ CASTRO, Wilburg, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, México, Ed., Limusa, 1988.
10. JOHNSON A., Richard, Teoría, Integración y Administración de Sistemas, México, Ed., Limusa, 1980.
11. LANGEFORS, Borje, Teoría de los Sistemas de Información, Buenos Aires, Argentina, Ed., El ateneo, 1976.
12. LAZZARO, Victor, Sistemas y Procedimientos, un Manual Para los Negocios y la Industria, México, Ed., Diana, 1990.
13. MÜNCH GALINDO, Lourdes, et, al., Fundamentos de Administración, 5ta ed., México, Ed., Trillas, 1995.
14. MURDICK, Robert, et. al., Sistemas de Información Administrativa, 2da.ed., México, Ed., PHH, 1989.
15. OPTNER S., L., Análisis de Sistemas para Empresas y Soluciones de Problemas Industriales, México, Ed., Diana, 1976.
16. REYES PONCE, Agustín, Administración de Personal, Primera Parte, México, Ed., Limusa, 1991.
17. RINCON VEGA, esús, La Informática de la Gestión, México, De., Limusa, 1990.

18. RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, Administración Moderna de Persona 1, 2da. ed., México, Ed., ECASA, 1993.
19. RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, Administración Moderna de Persona 2, México, Ed., ECASA, 1993.
20. RODRIGUEZ VALENCIA, Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, México, Ed., ECASA, 1993.
21. ROMO G., Francisco., Principios de Administración, México, Ed., Antologías C.C.H., 1987.
22. STONEALL, Linda, Cómo Escribir Materiales Para Capacitación, México, Ed., Panorama Editorial, 1996.

LEGISLACION

1. CODIGO DE COMERCIO Y LEYES COMPLEMENTARIAS, 52a.ed., México, Ed., Porrúa, 1989.
2. CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, 100a., ed., México, Ed., Porrúa, 1993.
3. SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, Ley federal del Trabajo 10a., ed., México, 1993.